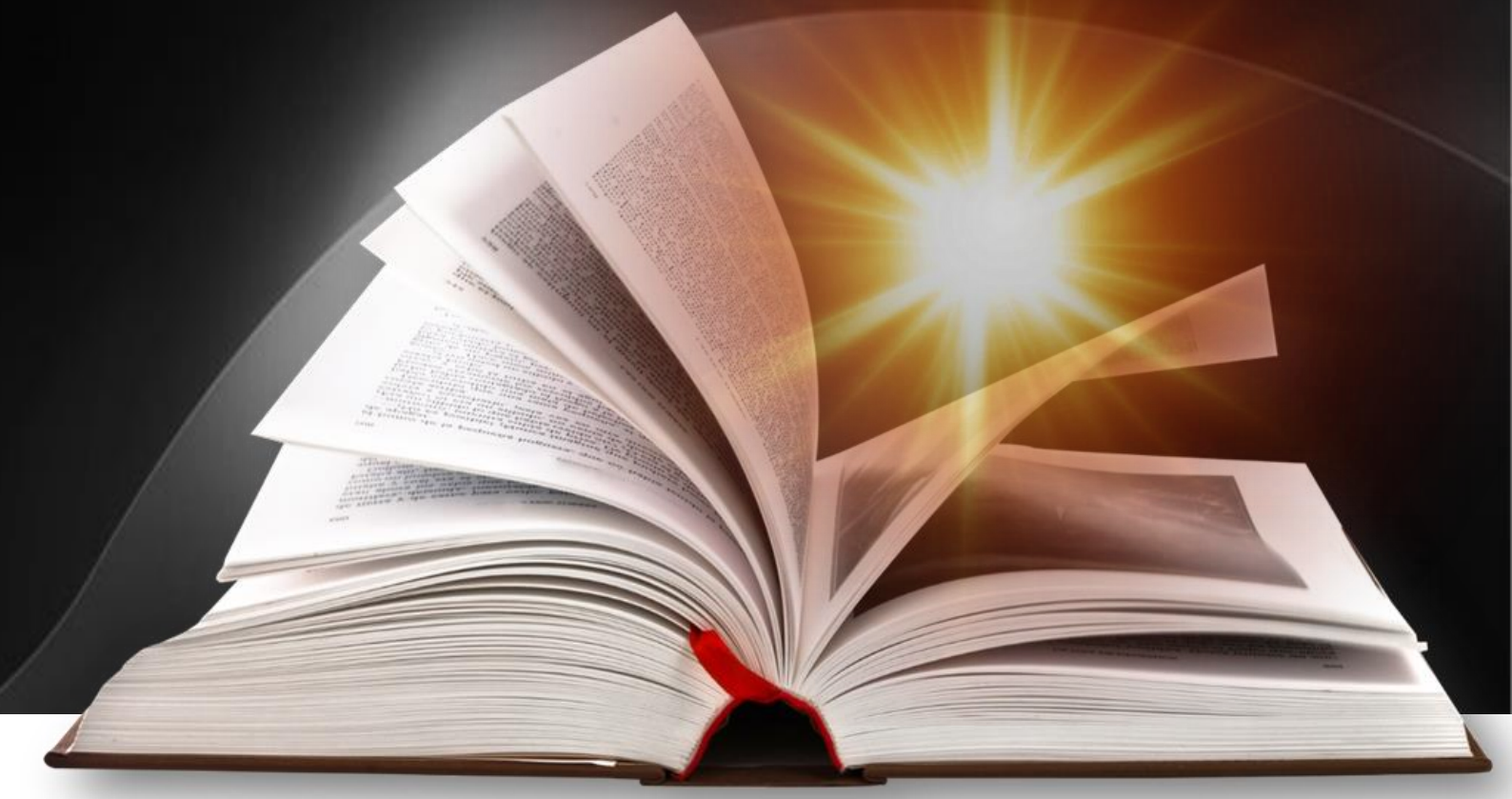
ISSN
: 2790-6248
: 2790-6256

RPJ

Revue Panafricaine de la Jeunesse

- Pan African Youth Journal -



Volume 2, n°3, Septembre - Décembre 2023

EDITIONS LUMUMBA
Un nouvel élan de l'édition africaine

Association Panafricaine pour l'Encadrement et la Formation de la Jeunesse

AS
African Scientific Universe

Afrindala Group

Facteurs d'attraction et de rétention et comportements de citoyenneté organisationnelle des agents de la Direction des Transports Routiers et Ferroviaires (DTRF) du Togo

[Attraction and retention factors and organizational citizenship behaviors of agents of the road and rail transport directorate of Togo]

GBANDEY Sadji N'Gbansonhfi
Université de Lomé/Togo
Email : ggsadji@gmail.com

SOSOE Kodjo
Université de Lomé/Togo
Email : sosoe.kodjo@gmail.com

ISSN

: 2790-6248

: 2790-6256

Revue Panafricaine de la Jeunesse

- Pan African Youth Journal -

DOI : https://doi.org/10.58610/RPJ.2790.6248.6256.31

Editions Lumumba I Afriscience I Association Panafricaine pour l'Encadrement et la Formation de la Jeunesse

EDITIONS LUMUMBA

Un nouvel élan de l'édition africaine

Revue Panafricaine de la Jeunesse (RPJ)
ISSN : 2790-6248
e-ISSN : 2790-6256
Volume 2, n°3, Septembre – Décembre 2023
© Editions Lumumba - APANAEFJ
Bibliothèque Nationale du Congo I Ordonnance loi n° 89-010
du 11 janvier 1989 – Permis d'implantation n° BNC/DPHK/08/2022

Afrindala Group

La Revue Panafricaine de la Jeunesse (RPJ) est une revue scientifique internationale, interdisciplinaire et interactive. Elle se veut un lieu de diffusion de travaux de recherche originaux et substantiels sur diverses questions liées aux enjeux et défis des sociétés africaines, dans toutes les disciplines scientifiques. La RPJ est enregistrée par le Centre International de l'ISSN (International Standard Serial Number) sous les numéros ISSN : 2790-6256 et e-ISSN : 2790-6248.

Les Éditions Lumumba, sous la houlette du label panafricain Afrindala Group, branche scientifique « Afriscience », sont une maison d'édition enregistrée en RD Congo conformément à l'Ordonnance-Loi n° 89-010 du 11 janvier 1989 et opérant sous le permis d'établissement n° BNC/DPHK/08/2022. Enregistrées auprès de l'Agence Internationale de l'ISBN, par l'intermédiaire de l'Agence Francophone pour la Numérotation Internationale du Livre (AFNIL), les Éditions Lumumba sont enregistrées sous l'identifiant éditeur : 978-2-38489.

Le comité scientifique international, composé d'enseignants et de spécialistes d'Afrique et d'ailleurs, assure une diversité d'expertises et de perspectives. En tant que membre de Crossref, une organisation américaine participant à l'indexation globale du contenu scientifique, les Éditions Lumumba bénéficient d'un préfixe DOI (10.58610) pour attribuer un DOI unique à chaque œuvre éditée. Cela permet aux publications d'être accessibles à des milliers de membres de Crossref et à des centaines d'organisations, y compris des institutions scientifiques et universitaires du monde entier, augmentant considérablement la visibilité et l'impact international des travaux publiés.

Les Éditions Lumumba s'appuient sur un vaste réseau de distributeurs et de partenaires internationaux, incluant des universités, des ONG et de grandes plateformes telles que CAIRN.INFO (la plus grande bibliothèque numérique francophone), DILICOM, OpenEdition Books, la plateforme Afriscience, etc.

© Editions Lumumba, décémbre 2023

Revue Panafricaine de la Jeunesse

— RPJ —

- Pan African Youth Journal –

Revue scientifique internationale, interdisciplinaire et interactive

Périodicité : avril, août et décembre
Prix du numéro : 30 USD
Abonnement annuel : 100 USD
Version numérique disponible sur : www.afriscience.org
Suivez-nous sur nos réseaux sociaux :
@editionslumumba | @afriscience

Imprimé en République Démocratique du Congo

Tél. (+243) 90 43 370 19
Email : contact@editionslumumba.com
Site web : www.editionslumumba.com
Siège : 10, avenue de la Moto croisement boulevard M'siri, ville de Lubumbashi, RD Congo

Revue Panafricaine de la Jeunesse – RPJ –
©Editions Lumumba
ISSN: 2790-6248 I e-ISSN: 2790-6256
Volume 2, n°3, Septembre – Décembre 2023

Editorial

C'est avec une exaltation palpable que nous vous convions à explorer les tréfonds de la pensée et de l'innovation africaines à travers ce dernier chef-d'œuvre, le couronnement de l'année 2023 pour la Revue Panafricaine de la Jeunesse. À l'intérieur de ces pages, se déploie une mosaïque foisonnante d'idées et de perspectives, émanant des esprits les plus éclairés du continent africain et au-delà.

Notre objectif transcendantal reste clair et impérieux : éclairer la scène intellectuelle pour les décideurs politiques, les chercheurs, les acteurs sociaux et toutes les âmes assoiffées de connaissance, en offrant des données scientifiques solides comme socle inébranlable.

La Revue Panafricaine de la Jeunesse s'est affirmée comme une voix internationale, un carrefour où convergent et s'entrelacent des études profondément enracinées dans la réalité africaine. Autrefois freinées par des barrières éditoriales, ces études rayonnent désormais, reflétant la diversité des voix et des expériences qui composent la richesse de notre continent.

L'essor fulgurant de la science africaine est un patrimoine collectif à cultiver, une source d'énergie à entretenir avec ferveur. Les membres dévoués de notre comité scientifique, accompagnés d'experts issus d'horizons variés, ont embrassé avec ardeur le défi d'enrichir la pensée africaine. La diversité des connaissances et des idées, s'étendant des confins d'Afrique et au-delà, fait de la RPJ une plateforme panafricaine en constante métamorphose, porteuse d'une promesse renouvelée à chaque page.

En tant que bastion de la recherche africaine, la RPJ s'engage avec intransigeance à maintenir des normes de qualité rigoureuses, chaque article publié étant le fruit d'un processus de sélection sérieux avec un taux d'acceptation de 50%. L'enthousiasme chaleureux que nous recevons d'un public vaste et diversifié, tant africain qu'international, est une attestation vibrante de notre engagement indéfectible à promouvoir une science africaine robuste et irréprochable.

Ce numéro exceptionnel présente les contributions de chercheurs éminents, explorant des domaines aussi variés que la jeunesse, l'éducation, le sport, l'environnement, le développement durable, la santé, la psychologie, le droit, la politique, la sociologie, les lettres, les langues, et les arts. Chacun de ces articles, ciselé avec minutie, offre une plongée captivante dans des thématiques cruciales pour notre temps.

Notre équipe éditoriale, main dans la main avec notre comité scientifique et nos évaluateurs externes, travaille sans relâche avec les auteurs pour garantir la qualité et

la pertinence de chaque contribution. Cette synergie collaborative est cruciale pour propulser la science africaine au pinacle international, assurant que les sociétés africaines récoltent pleinement les fruits de la recherche novatrice.

Nous vous invitons à vous plonger avec passion dans ce numéro captivant, à dévoiler les trésors de la science africaine et à rejoindre notre communauté de lecteurs. En participant à cette aventure intellectuelle, vous contribuez à renforcer l'influence de la science africaine à l'échelle mondiale, ouvrant ainsi la voie à des sociétés africaines éclairées par les lumières de la recherche de qualité. Embarquez avec nous dans ce voyage fascinant à travers les découvertes, les innovations, et les idées qui sculptent le futur dynamique de l'Afrique et du monde.

Dr Basile Mulwani Makelele
Professeur des Universités

Equipe de la revue

Comité de rédaction

- Directeur de Publication : M. le Pr. Basile Mulwani Makelele, RD. Congo
- Rédacteur en chef : M. le Pr. Philippe Kasongo Maloba Tshikala, Belgique
- Rédacteur en chef Adjoint : M. Valery Ngoy Ndala, RD. Congo
- Examinateur principal : Jean-Micky Kafuwa Musongo, RD Congo
- Secrétaire éditorial : William Agbaka, Bénin
- Coordinateur du processus d'adhésion : Marie Mbatshiona Mundi, RD Congo
- Gestionnaire administratif : Banon Zinsou Côme, Bénin
- Gestionnaire financière : Clarisse Mwelwa Bilepo
- Coordinateur des partenariats : Fidèle Bukasa Kabwe, RD Congo
- Gestionnaire des statistiques : Kalunga Shakoli Dieu Merci, RD Congo
- Traducteur en chef : Dr. Fo-Koku D. Woameno, Togo
- Correcteur principal : Jean-Micky Kafuwa Musongo, RD Congo
- Responsable de la publication en ligne : Mme Blin Acouh Marie-José, Côte d'Ivoire

Comité éditorial :

- Abdoulaye Ouedraogo, PhD, Ministère de l'Économie, des Finances et de la Planification (MEFP), Burkina Faso
- Abi-Kaberou Gildas, PhD, UAC/ENS-Porto-Novo/Laboratoire de Pédagogie et Didactique des Sciences Humaines (LaPEDIH), Bénin
- Adaba Koffi Amessou, PhD, Université de Lomé, Togo
- Akimou Tchagnaou, PhD, Université de Zinder, Niger
- Ambombi Eyolo Azede Espoir, PhD, Chaire MBA, Afrikan campus, République du Congo
- Amoussou Franck, PhD, Université d'Abomey-Calavi, Bénin
- Ballo Drissa, PhD, Enseignant-chercheur, Mali
- Basile Mulwani Makelele, PhD, Université de Lubumbashi, République démocratique du Congo
- Bekolo Engoudou Bruno, PhD, Université de Douala, Cameroun
- Bitouga Bernard Aristide, PhD, Université de Douala, Cameroun
- BOUMA Carine Nadège, PhD, Université de Bamenda, Cameroun

- Christian Bumute, PhD, Université de Likasi, RD Congo
- Essome Lele Gislain Arnaud, PhD, Unité de recherche ECLLA, Université Jean-Monnet Saint-Étienne, Cameroun
- Félix N'dia Anon, PhD, Université Félix Houphouët-Boigny, Côte d'Ivoire
- Fidélie Ntshikala Mbuya, PhD, Université de Kolwezi, RD Congo
- Fo-Koku D. Woameno, PhD, Université de Lomé, Togo
- Gaby Ilunga Mutombo, PhD, Université de Lubumbashi, RD Congo
- Gano Nouhou, PhD, Université Cheikh Anta Diop de Dakar, Sénégal
- Gninneyo Sylvestre-Pierre NIYA, PhD, École Normale Supérieure, Burkina Faso
- José Ngoy Wa Ngoy Twite, PhD, Université de Kolwezi, RD Congo
- Kabiena Kuluila Pierre Valery Dieudonné, PhD, Université Officielle de Mbuji-Mayi, RD Congo
- Kabuya-Kabeya Sthilobo Hilaire, PhD, Université Officielle de Mbuji-Mayi, RD Congo
- Kaniki Wa Cilombo Joseph-Robert, PhD, Université Officielle de Mbuji-Mayi, RD Congo
- Kongue Toyindou, PhD, Université de Lomé, Togo
- Lago Blé Angelin, PhD, Université Jean-Lorougnon Guede, Daloa, Côte d'Ivoire
- Lokossou Bonaventure, PhD, Université d'Abomey-Calavi, Bénin
- Matthias Cinyabuguma, PhD, Banque mondiale, RD Congo
- Melingui Ayissi, PhD, Université de Douala, Cameroun
- Metsena Ndjavoua, PhD, Université de Maroua, Cameroun
- Mohamed Atteyoub H. dit Modibo SIDIBÉ, PhD, Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB), Mali
- Moussa Coulibaly, PhD, Université Assane Seck de Ziguinchor, Sénégal
- Moussa Dourfaye Abdoul-kadze, PhD, Service de la santé, Niger
- Nebie Boukary, PhD, Université de Fada N'Gourma, Burkina Faso
- Ngala Ntumba Peter, PhD, Université Officielle de Mbuji-Mayi, RD Congo
- Ngono Ossango Pangrace, PhD, Université de Yaoundé, Cameroun
- Nkongolo Mulami Kapweka Alphonse, PhD, Université Officielle de Mbuji-Mayi, RD Congo
- Ntita Ntita Jean Christ, PhD, Université Officielle de Mbuji-Mayi, RD Congo
- Nyebe Atangana Sandrine, PhD, Ministère de l'Éducation Secondaire, Cameroun
- Patrice M'Bétien KONE, PhD, Université Félix Houphouët-Boigny, Côte d'Ivoire

- Philippe Kasongo Maloba Tshikala, PhD, Université de Lubumbashi, RD Congo
- Raymond-Bernard Ahouandjinou, PhD, Université d'Abomey Calavi, Bénin
- Serge Caleb Mbula Musasa Mwadianvita, PhD, Université Pédagogique Nationale (UPN) de Kinshasa, RD Congo
- Sidibé Ousmane, PhD, Université de San Pedro, Côte d'Ivoire
- Yamsoumouna Ndimma Joël, PhD, Centre d'Études et de Recherche en Droit International et Communautaire (CEDIC), Tchad

Revue Panafricaine de la Jeunesse
Revue scientifique internationale
ISSN : 2790-6248 I e-ISSN : 2790-6256
Editions Lumumba
Un nouvel élan de l'édition africaine
Email : contact@editionslumumba.com
Afriscience
African Scientific Universe

Facteurs d'attraction et de rétention et comportements de citoyenneté organisationnelle des agents de la Direction des Transports Routiers et Ferroviaires (DTRF) du Togo

[Attraction and retention factors and organizational citizenship behaviors of agents of the road and rail transport directorate of Togo]

GBANDEY Sadji N'Gbansonhfi
Université de Lomé/Togo
Email : ggsadji@gmail.com

SOSOE Kodjo
Université de Lomé/Togo
Email : sosoe.kodjo@gmail.com

Résumé

Pour survivre plus longtemps, les organisations doivent utiliser leurs ressources humaines, en particulier en termes d'utilisation de leurs potentiels. Les comportements de citoyenneté organisationnelle sont des comportements discrétionnaires de la part d'un employé qui favorisent le fonctionnement efficace d'une organisation, sans nécessairement influencer la productivité d'un employé. Nous avons émis l'hypothèse que les comportements de citoyenneté organisationnelle trouvent leur origine dans les facteurs d'attraction et de rétention. Afin de vérifier cette hypothèse, nous avons mené une enquête auprès de 116 agents de la DTRF, grâce à quatre échelles, une pour chaque variable : reconnaissance, rémunération, style de management et CCO. Nous sommes parvenus à la conclusion que le principal facteur qui influence les CCO est la reconnaissance au travail qui prédit à 62% les CCO positifs. L'influence de la rémunération est faible alors que celle du style de management est inexistante. Les facteurs de rétention ont plus d'impact sur les CCO que les facteurs d'attraction.

Mots-clés : Comportement de citoyenneté organisationnel, Reconnaissance, Style de management, Rémunération.

Abstract

To survive longer, organizations need to use their human resources, especially in terms of utilizing their hidden potentials. Organizational citizenship behaviors (OCB) are discretionary behaviors on the part of an employee that promote the effective functioning of an organization, without necessarily influencing an employee's productivity. We hypothesized that organizational citizenship behaviors are rooted in attraction and retention factors. In order to verify this hypothesis, we conducted a survey of 116 DTRF agents using four scales, one for each variable: thankfullness, retribution, management style and OCB. We have come to the conclusion that the main factor influencing OCB is thankfullness at work, which predicts 62% of positive OCB. The influence of retribution is weak while that of management style is non-existent. Retention factors have a greater impact on OCB than attraction factors.

Keywords: Organizational citizenship behavior, Thankfulness, Management style, Retribution.

0. Introduction

Le concept de "comportements de citoyenneté organisationnelle" (CCO), utilisé pour décrire des comportements volontaires, a été initialement inventé par D. Organ (1988). S'appuyant sur D. Katz (1964), D. Organ (1988) définit les CCO comme un ensemble de comportements utiles, discrétionnaires et extra-rôle des employés, non reconnus par le système de récompense formel, et qui ont un effet globalement positif sur le fonctionnement de l'organisation. Les comportements de citoyenneté organisationnelle sont des comportements discrétionnaires de la part d'un employé qui favorisent le fonctionnement efficace d'une organisation, sans nécessairement influencer la productivité d'un employé (A. Acaray et A. Akturan, 2015).

M. Bolino et W. Turnley (2005, p.740) soulignent que « le travailleur idéal est un employé qui non seulement démontre des niveaux élevés d'exécution des tâches, mais s'engage également dans des niveaux élevés de performance ou de CCO ». T. Judge et al. (2001) sont parvenus à la même conclusion. Selon P. Podsakoff et al. (2000), les CCO augmentent l'efficacité organisationnelle en améliorant la qualité du service fourni, en augmentant la production et la satisfaction de la clientèle ou la diminution des plaintes des clients.

La plupart des chercheurs s'accordent sur la multidimensionnalité des CCO. D. Organ (1988) a identifié cinq dimensions que sont : l'altruisme ou les comportements d'aide, la conscience, l'esprit sportif, le civisme et la courtoisie. D'autres, comme L. Williams

et S. Anderson (1991), distinguent deux types de CCO : le comportement envers un collègue et le comportement envers l'organisation.

A la Direction des Transports Routiers et Ferroviaires (DTRF) où nous avions été sollicité pour une action de développement organisationnel, nous avons de façon surprenante noté plusieurs comportements de CCO positifs. Nous avons relevé quelques-uns de ces propos qui confirment ces constats : « ce que j'aime dans mon travail c'est le fait que quand je me plie en quatre pour exécuter mes tâches et qu'en contrepartie mon supérieur hiérarchique le remarque et me félicite, je me sens valorisé, utile » ; « ce que j'aime dans mon travail c'est le merci que je reçois en retour à chaque fois que j'aide un de mes collègues dans l'exécution de ses tâches ; « le travail que j'exécute n'est pas source de préoccupations pour moi car je sais qu'en cas de difficulté, je peux compter sur mes collègues de travail » ; « le matin en venant au travail, je suis tranquille et en paix, je ne me sens pas du tout stressé car je sais que je suis en bon terme avec mes collègues », « je me sens à l'aise au travail ». Ces propos sont fréquemment enregistrés à tous les niveaux de l'organisation.

Dans ces conditions, la compréhension des CCO devient un enjeu important. La détermination des facteurs explicatifs a fait logiquement objet de nombreuses recherches. En examinant la littérature sur le sujet, P. Podsakoff et al. (2000) ont recensé divers antécédents dont les caractéristiques individuelles et organisationnelles, les tâches, ainsi que les comportements de leadership. On distingue donc des antécédents individuels (D. Organ et A. Lingl, 1995 ; C. Moorman et al., 1992 ; L. Williams et S. Anderson, 1991 ; P. Paille, 2011) et contextuels (P. Podsakoff et S. McKenzei, 1995 ; M. Randall, et al, 1999; C. Chu, K-C. Lee et Y. Hsu, 2006 ; K. Zellars et al, 2002 ; A. Somech et A. Drach-Zahavy, 2004).

Une méta-analyse de D. Organ et K. Ryan (1995) portant sur 55 études a montré que les comportements professionnels des employés ; en particulier la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel peuvent mieux prédire les CCO que les variables dispositionnelles. Il est raisonnable de suggérer que la satisfaction au travail serait positivement liée aux CCO. Les employés qui sont satisfaits de leur travail rendent généralement la pareille avec un comportement positif. Suivant le double facteur de la théorie de Herzberg, les chercheurs ont étudié la satisfaction au travail comme un concept global et comme un concept à double facettes : satisfaction intrinsèque au travail (degré de satisfaction qu'un employé tire de son travail) et satisfaction extrinsèque (degré de satisfaction d'un employé à l'égard des conditions de travail, des politiques qui ne sont pas liés au travail) (S. Chiu et H. Chen, 2005).

En nous intéressant à l'étude des CCO, nous avons comme préoccupation, l'identification des antécédents qui, dans le cas de la DTRF, seraient à la base des CCO positifs observés. Nous avons décidé pour notre part, de catégoriser ces antécédents

en deux types : les facteurs d'attraction et les facteurs de rétention. Un facteur d'attraction a été retenu : la rémunération et deux facteurs de rétention : la reconnaissance, le style de management.

Au regard de tout ce qui précède, cette étude tente de répondre à la question principale suivante : les CCO des agents dépendent-il des facteurs d'attraction et de rétention ? Plus spécifiquement, il s'agit, de voir si la rémunération (facteur d'attraction), la reconnaissance, le style de management (facteur de rétention) expliquent les CCO positifs des agents.

L'hypothèse générale qui sous-tend notre recherche stipule que les comportements de citoyenneté organisationnelle trouvent leur origine dans les facteurs d'attraction et de rétention. Cette hypothèse générale se décompose en plusieurs hypothèses spécifiques : (1) la rémunération ; (2) la reconnaissance et (3) le style de management explique les comportements de CCO positifs observés.

1. Méthodes

Nous présentons dans les lignes qui suivent, notre démarche méthodologique : participants, instruments de mesure et méthodes d'analyse des données.

1.1. Participants

Cette recherche veut établir les liens entre les facteurs d'attraction et de rétention et les CCO. Nous avons mené la recherche à la DTRF. Elle emploie 312 agents. L'échantillonnage stratifié simple a été utilisé. En croisant nos deux principales strates : Statut (cadre, agent de maîtrise et exécutant) et Service d'appartenance (dix services au total), nous avons obtenu 30 sous-strates dans lesquels nous avons identifié des répondants. Au total, nous avons pu interroger 116 agents. Les répondants présentent les caractéristiques suivantes :

Tableau 1 : Répartition des enquêtés selon le sexe

Sexe	Effectifs	Pourcentage (%)
masculin	81	69,8
féminin	35	30,2
Total	**116**	**100**

Le tableau ci-dessus montre que sur 116 sujets enquêtés, 81, soit 69,8%, sont des hommes et 35, soit 30,2%, sont des femmes.

Tableau 2 : Répartition des enquêtés selon l'ancienneté

Ancienneté	Effectifs	Pourcentage (%)
0-5 ans	55	47,4
6-10 ans	46	39,7
plus de 10 ans	15	12,9
Total	**116**	**100**

D'après ce tableau, parmi les 116 sujets, 55, soit 47,4%, ont une ancienneté comprise entre 0 et 5 ans, 46, soit 39,7%, ont une ancienneté comprise entre 6 et 10 ans, et 15, soit 12,9% ont déjà plus de 10 ans d'ancienneté. Il en ressort que le nombre de sujet diminue au fur et à mesure que l'ancienneté augmente, les plus nombreux étant ceux qui ont entre 0 et 5 ans d'ancienneté.

Tableau 3 : Répartition des enquêtés selon le type de contrat

Type de contrat	Effectifs	Pourcentage (%)
CDD	33	28,4
CDI	83	71,6
Total	**116**	**100**

Ce tableau nous montre que sur les 116 sujets enquêtés, 83, soit 71,6%, sont sous CDI et 33, soit 28,4%, sont sous CDD. La majorité de nos enquêtés sont donc sous CDI.

1.2. Instruments de mesure

Pour mesurer les CCO, nous sommes appuyés sur l'échelle de W. C. Borman, D. E. Buck et al. (2001). Chaque participant doit se situer sur une échelle de Likert en quatre points, allant de 1 ("jamais") à 4 ("souvent"). L'échelle est constituée de dix-neuf (19) énoncés.

Pour la mesure de la reconnaissance, nous avons utilisé la version française de l'Échelle de I. Niedhammer et al. (2000). Il s'agit de se positionner également sur une échelle de Likert en quatre points, allant de 1 ("fortement en désaccord") à 4 ("fortement en accord").

Le style de management a été mesuré à partir du test de style de gestion de M. Sashkin (1995). C'est un test constitué de 10 mini cas suivis de 5 énoncés que le répondant doit classer par ordre de préférence en y affectant des points.

Pour la mesure du niveau de rémunération, l'échelle E. Ben Hanana et S. Houfaidi (2015) a été utilisé. Elle comporte 7 items évalués sur une échelle de Likert en 5 points allant de "Pas du tout d'accord" à "Tout à fait d'accord".

1.3. Méthodes d'analyse

Nous avons opté pour des méthodes d'analyse quantitative et plus précisément les statistiques. Pour traiter les données recueillies, nous avons utilisé les analyses de variances (ANOVA) et la régression (linéaire et multiple). Pour pouvoir effectuer ces analyses, nous avons utilisé le logiciel SPSS version 20.0.

2. Résultats

2.1. Reconnaissance et CCO

Tableau 4 : Corrélations

		Citoyenneté organisationnelle	Reconnaissance
Corrélation de Pearson	Citoyenneté organisationnelle	1,000	,791
	Reconnaissance	,791	1,000
Sig. (unilatérale)	Citoyenneté organisationnelle		,000
	Reconnaissance	,000	.
N	Citoyenneté organisationnelle	116	116
	Reconnaissance	116	116

La corrélation est positive et significative (S = .001) entre la reconnaissance et les CCO. Plus le sentiment de reconnaissance est élevé, plus on observe les CCO.

Tableau 5 : Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,791[a]	,626	,623	4,21289

Le coefficient de corrélation linéaire est positif. La proportion de variance des CCO que l'on peut expliquer par la reconnaissance est élevé (R-deux = 62 %). La prédiction des CCO peut se faire dans 62 % des cas, ce qui est élevé.

Tableau 6 : ANOVA

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	3390,230	1	3390,230	191,016	,000[a]
	Résidu	2023,322	114	17,748		
	Total	**5413,552**	**115**			

La valeur de D est de 3,80 et la signification associée est de .001. Ce qui veut dire que si les variables reconnaissance et CCO ne sont pas liées linéairement (si la droite de régression est horizontale), il est très improbable que nous ayons un R positif. Par conséquent, le lien entre les deux variables est généralisable à la population.

2.2. Style de management et CCO

Tableau 7 : Corrélations

		Citoyenneté organisationnelle	Style de management
Corrélation de Pearson	Citoyenneté organisationnelle	1,000	,136
	Style de management	,136	1,000
Sig. (unilatérale)	Citoyenneté organisationnelle	.	,073
	Style de management	,073	.
N	Citoyenneté organisationnelle	116	116
	Style de management	116	116

La corrélation est positive mais non significative (S = .07) entre le style de management et les CCO.

Tableau 8 : Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,136[a]	,019	,010	6,82706

Le coefficient de corrélation linéaire est positif ; mais la proportion de variance des CCO que l'on peut expliquer par le style de management est faible (R-deux = 1 %). La prédiction des CCO peut se faire dans 1 % des cas, ce qui est très faible.

Tableau 9 : ANOVA

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	**Régression**	100,158	1	100,158	2,149	,145[a]
	Résidu	5313,394	114	46,609		
	Total	5413,552	115			

La valeur de D est de 2,14 et la signification associée est de .14. Ce qui veut dire que le lien entre les deux variables n'est pas significatif et n'est pas généralisable à la population.

2.3. Rémunération et CCO

Tableau 10 : Corrélations

		Citoyenneté organisationnelle	Rémunération
Corrélation de Pearson	Citoyenneté organisationnelle	1,000	,316
	Rémunération	,316	1,000
Sig. (Unilatérale)	Citoyenneté organisationnelle	.	,000
	Rémunération	,000	.
N	Citoyenneté organisationnelle	116	116
	Rémunération	116	116

La corrélation est positive et significative (S = .001) entre la reconnaissance et les CCO. Plus la rémunération est positivement perçue, plus on observe des CCO positifs.

Tableau 11 : Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,316[a]	,100	,092	6,53779

Le coefficient de corrélation linéaire est positif ; mais la proportion de variance des CCO que l'on peut expliquer par la rémunération est faible (R-deux = 9 %). La prédiction des CCO peut se faire dans seulement 9 % des cas, ce qui est très faible.

Tableau 12 : ANOVA

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	540,883	1	540,883	12,654	,001[a]
	Résidu	4872,669	114	42,743		
	Total	5413,552	115			

La valeur de D est de 12,65 et la signification associée est de .001. Ce qui veut dire que si les variables rémunération et CCO ne sont pas liées linéairement (si la droite de régression est horizontale), il est très improbable que nous ayons un R positif.

3. Discussion

3.1. Reconnaissance et CCO

La présence de reconnaissance au travail, étant un facteur de motivation des employés, impacte positivement les comportements de ces derniers au travail. Les tableaux 4, 5 et 6 nous le montrent à travers les résultats obtenus : la valeur du coefficient de corrélation (r = 0,79) exprime une forte et positive corrélation entre la reconnaissance au travail et les CCO. La reconnaissance prédit les CCO à 62%.

Selon la théorie de l'échange sociale (Blau, 1964), un individu qui rend un service utile à un autre individu le place dans une position redevable, et afin de combler cette obligation, le second individu fournira en retour des bénéfices au premier individu. Cette relation d'échange, qualifiée de « social », entraine chez les individus des obligations plus diffuses, non intégrées à l'intérieur d'un marché préalablement conclu et acquittées à la discrétion des deux parties. En effet, contrairement à l'échange économique, l'échange social fait place à des sentiments d'obligation qui mènent les employés à échanger des bénéfices intangibles tels que la considération et la loyauté.

L'échange social implique dans le même ordre d'idée, un investissement de la part du salarié dans sa relation avec l'entreprise. En effet, le salarié adopte des comportements discrétionnaires qui ne sont pas formellement exigés dans le cadre de son travail dans la mesure où cet investissement sera rétribué par des formes de reconnaissance. Dans le même ordre d'idée, cet échange social se base sur la confiance que développent les individus envers leur organisation dans le sens où ils cherchent à s'assurer que les comportements discrétionnaires pour lesquels ils ont investi du temps et des efforts seront équitablement reconnus. Lorsque les salariés perçoivent que leurs efforts sont équitablement reconnus dans les relations d'échange social, réciproquement, ils adoptent des comportements discrétionnaires. Force est de constater que la réciprocité des échanges est déterminante dans les relations de l'échange social.

Sur ce point, nos résultats rejoignent ceux de nombreux chercheurs. Nous pouvons citer M. Bolino et W. Turnley (2005), P. Podsakoff et al., (2000) ou encore T. Judge et al. (2001). Les facteurs intrinsèques sont souvent pertinents dans l'explication des CCO.

3.2. Style de management et CCO

Les résultats de cette recherche nous révèlent qu'il n'y a pas de lien significatif entre le style de management et les CCO (r = 0,13 ; S = .07). Le R-Deux (.62) confirme que la relation entre ces deux variables est faible.

Deux catégories de facteurs, les facteurs d'hygiène et les facteurs de motivation de F. Herzberg (1957), renvoient respectivement aux besoins de sécurité et aux besoins sociaux, supérieurs et fondamentaux dans la théorie de la hiérarchisation des besoins d'A. Maslow (1954).

En ce qui concerne notre recherche, et conformément à la théorie explicative de F. Herzberg (1957), le style de management qui est une politique organisationnelle, donc un facteur d'hygiène, ne peut influencer les CCO. Ceux-ci sont l'un des aspects de la performance au travail et la performance au travail est un indicateur de la motivation au travail. En définitive et en se référant à la théorie des deux facteurs, il n'est pas surprenant que la relation entre le style de management et les CCO soit faible. Nos résultats sont sur ce point, semblables à ceux de S. Chiu et H. Chen (2005).

3.3. Rémunération et CCO

Les résultats nous présentent une corrélation faible entre la perception de la rémunération et les CCO (r = 0,31). De plus, le R-Deux est de 9%. La perception de la rémunération n'explique que faiblement les CCO chez les agents. La majorité d'entre eux étant insatisfaite du salaire perçu mais cela n'empêche pas pour autant les employés d'avoir des CCO positifs.

Selon la théorie des deux facteurs de Herzberg (1959), deux ensembles de facteurs seraient donc nécessaires pour comprendre les comportements des personnes au travail : les facteurs d'hygiène et les facteurs de motivation. Selon cette théorie, un employé insatisfait de son salaire ne serait pas nécessairement plus satisfait après une augmentation salariale, mais seulement moins insatisfait. Les facteurs d'hygiène permettent généralement de combler les besoins de base : salaire, style de gestion, la justice et l'équité des pratiques organisationnelle, le sentiment de sécurité, la perception de contrôle. Ces besoins se résument en trois grands groupes : les besoins physiologiques, les besoins de sécurité et les besoins d'amour. Ils permettent de prévenir l'apparition de problèmes de santé et de performance au travail, sans pour autant stimuler l'intérêt des employés pour leur travail. Ce sont plutôt les facteurs de motivation qui engendrent cet effet. Les recherches de F. Herzberg (1959) ont entre autres permis de prendre conscience que les incitatifs financiers ne constituent pas nécessairement la plus grande source de motivation. Le salaire n'étant pas un facteur de motivation mais d'hygiène, donc ne peut influencer les CCO qui sont des comportements discrétionnaires plus précisément d'entraide et d'innovation qui sont directement liés à la âche et non aux conditions de travail.

4. Conclusion

De nos jours, il existe de nombreuses menaces pour les organisations dans un environnement de plus en plus concurrentiel. Pour survivre plus longtemps, les organisations doivent utiliser leurs ressources humaines, en particulier en termes d'utilisation de leurs potentiels cachés. Les organisations, ont beaucoup plus besoin de travailleurs capables de répondre à des menaces environnementales, confiants et n'ayant pas peur de partager leurs connaissances.

Le concept de comportements de citoyenneté organisationnelle a fait l'objet de nombreuses publications ces trente dernières années. Cet engouement tient de l'importance vitale et capitale des comportements de citoyenneté organisationnelle dont les conséquences sont plutôt agréables pour l'organisation aussi bien que pour les employés. En effet, ces comportements constituent l'une des deux dimensions de la performance au travail plus précisément l'aspect informelle de la performance qui permet de pallier aux imperfections de l'organisation formelle du travail et aux employés de donner le meilleur d'eux-mêmes.

Eu égard à cela, plusieurs chercheurs ont tenté d'accorder une attention particulière aux facteurs pouvant contribuer à l'adoption des comportements de citoyenneté organisationnelle. C'est ce que nous avons également tenté de réaliser dans notre étude en mettant en relation les facteurs d'attraction, de rétention et les comportements de citoyenneté organisationnelle chez les agents de DTRF.

Nous sommes parvenus à la conclusion que le principal facteur qui influence les CCO est la reconnaissance au travail qui prédit à 62% les CCO positifs. L'influence de la rémunération est faible alors que celle du style de management est inexistante. Les facteurs de rétention ont plus d'impact sur les CCO que les facteurs d'attraction.

5. Bibliographie

Acaray, A., Akturan, A. (2015). The Relationship between Organizational Citizenship Behaviour and Organizational Silence. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207, 472 – 482.

Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*, New York, John Wiley and Sons.

Bolino, M., Turnley, W. (2005). The Personal Costs of Citizenship Behavior : The Relationship Between Individual Initiative and Role Overload, Job Stress, and Work-Family Conflict. *Journal of Applied Psychology, 90*(4), 740–748.

Chiu, S-F., Chen, **H-L. (**2005). Relation between job characteristics and Organizational Citizenship Behavior: The mediating role of job satisfaction. *Social behavior and personality*, 36(6), 523-540.

Chu C-H., Lee, K-C., Hsu, Y-H. (2006). Clarification of the antecedents of hospital nurse organizational citizenship behavior: An example from a Taiwan regional hospital. *Journal of Nursing Research*, 13(4), 313-323.

Judge T. & al. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: a qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127, 376-407.

Katz, D. (1964). The Motivational Basis of Organizational Behavior. *Behavioral Science*, 9, 131-133.

Moorman, C. & al. (1992). Relationships between providers and users of market research: the dynamics of trust within and between organizations. *Journal of Marketing Research*, vol. 29 (3), 314-328.

Organ, D. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome. Lexington*, MA, Lexington Books.

Organ, D., Lingl, A. (1995). Personality, satisfaction, and organizational citizenship behavior. *Journal of Social Psychology*, 135, 339-350.

Organ, D., Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictorsof organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48, (4) 775-802.

Paillé, P. (2011). Stressful Work, Citizenship Behaviour and Intention to Leave the Organization in a High Turnover Environment: Examining the Mediating Role of Job Satisfaction. *Journal of Management Research*, 2011, 3, (1), E1.

Podsakoof, P. & al. (2000). OCB: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26 (3), 513-563.

Podsakoof, P., Mackenzei, S. (1995). An Examination of Substitutes for Leadership within a Levels of Analysis Framework. *Leadership Quarterly*, 6, 289-328.

Randall, M. L. & al. (1999). Organizational Politics and Organizational Support as Predictors of Work Attitudes, Job Performance, and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 20 (2), 159–174.

Somech, A., Drach-Zahavy, A. (2004). Exploring Organizational Citizenship Behavior from an Organizational Perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 281-298.

Williams, L., Anderson, S. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. *Journal of Management*, 17, 601-617.

Zellars, K., Tepper, B., Dufy, M. (2002). Abusive Supervision, and Subordinates' Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Applied Pschology*, 87(6), 1068-1076.