

**FACTEURS EXPLICATIFS DES COMPORTEMENTS DE  
CITOYENNETÉ ORGANISATIONNELLE:  
MODELE DE LA MARQUE EMPLOYEUR EN CONTEXTE  
CULTUREL AFRICAIN**

Par

**Gossa Julien AMOUH**

**Enseignant-Chercheur en Sciences de Gestion, Centre de Recherche en  
Entrepreneuriat, Croissance & Innovation (CRECI), Faculté des Sciences  
Economiques & de Gestion, Université de Parakou-Bénin.**

[ajugos2002@yahoo.fr](mailto:ajugos2002@yahoo.fr)

**Résumé :** L'objectif de cet article est de montrer le mécanisme de transmission des effets induits par les expériences de la marque employeur, dictées par les valeurs culturelles africaines, sur les comportements de citoyenneté organisationnelle au travers de deux médiateurs en série que sont la violation du contrat psychologique et l'engagement affectif. Une collecte des données auprès de 325 employés béninois a été effectuée. La méthode du Macro PROCESS procédure SPSS en sa version 3.5 recommandée par Hayes a été couplée au test du modèle sous le logiciel Amos par la technique du path analysis. Les résultats obtenus vont dans le sens des prédictions des comportements prosociaux qui sont associées à l'engagement affectif qui paraît le meilleur médiateur prédicteur, lui-même étant causé par la violation du contrat psychologique et la marque employeur. Le sens de ces résultats ne trouve son ancrage que dans les cultures à dominante collectiviste, féminine voire à grande distance hiérarchique. En conséquence, il est permis de croire que les actions managériales susceptibles d'avoir un impact positif sur l'engagement des travailleurs béninois via leur perception du sentiment de violation du contrat psychologique puissent rencontrer d'échos aux fins de s'accompagner d'une hausse des comportements prosociaux.

**Mots clés:** marque employeur, violation du contrat psychologique, engagement affectif, comportements de citoyenneté organisationnelle, macro process de Hayes.

**Abstract:** The objective of this article is to show the mechanism of transmission of the effects induced by the experiences of the employer brand, dictated by African cultural values, on organizational citizenship behaviors (OCBs) through two serial mediators that are the psychological contract violation and the affective involvement. Data was collected from 325 Beninese employees. The method of the Macro PROCESS procedure SPSS in its version 3.5 recommended by Hayes was coupled to the test of the model under the Amos software by the technique of path analysis. The results obtained are in line with the predictions of the OCBs which are associated with the affective involvement which appears to be the best predictor mediator, itself being caused by the psychological contract violation and the employer brand. The meaning of these results can only be found in cultures that are predominantly collectivist, feminine or even at a great hierarchical distance. Consequently, it is possible to believe that managerial actions likely to have a positive impact on the involvement of Benin workers through the perception of the violation feeling of the

psychological contract can meet with echoes in order to be accompanied by an increase in OCBs.

**Keywords:** employer brand, psychological contract violation, affective involvement, organizational citizenship behavior, Hayes' macro process.

## Introduction

Le modèle circulatoire africain (Mutabazi, 2008) en matière de culture, est tributaire (1) de la relation avec une approche intégrative de l'action collective, dans le sens d'intégration de l'homme dans la nature et la société ; (2) du profit social où le temps se vit et ne se perd jamais s'il est partagé ou investi dans le réseau amical dans un environnement où le groupe est au coeur de la gestion de la vie au travail ou hors travail privilégiant ainsi la réussite collective ; (3) et du contrôle de l'incertitude caractéristique des tendances diverses orientées réseaux, religion, solidarités, réciprocité des droits et des devoirs. Ainsi dans les trois quarts des entreprises étudiées en Afrique (Mutabazi, 2008), la méconnaissance, la négligence ou le déni des principaux axes du modèle circulatoire se soldent par différents types de dysfonctionnements allant de la polysémie des messages à la faillite des entreprises en passant par l'absentéisme et l'incapacité des gestionnaires à les mobiliser au travail. L'approche du paradigme culturel s'invite pour le fonctionnement adéquat des organisations africaines. A cet effet, nous appréhendons la culture sous l'angle de système d'idées. La culture est un univers conceptuel de symboles et de produits de l'esprit qui orientent les comportements des individus (Geertz, 1973). Aussi, la culture est-il « le tissu de significations en vertu duquel les êtres humains interprètent leurs expériences et orientent leurs actions » (Geertz, 1973). Dans cette veine, nous comprenons bien pourquoi Davis (1984) appréhende la culture d'entreprise comme « l'ensemble des croyances et des valeurs partagées qui donnent un sens aux membres d'une institution, et leur fournit des règles de comportement dans l'entreprise ».

De nos jours, la littérature nord américaine à l'origine de la marque employeur reste abondante. Mais bon nombre de chercheurs d'autres contrées comme la France, la Belgique etc. n'ont ménagé leurs efforts pour s'investir ce domaine émergent du marketing RH qui vise la transformation des pratiques RH aux fins de rendre plus attractive et compétitive les entreprises. Les conséquences attendues de la marque employeur ont commencé par trouver certainement de terrains fertiles pour leurs validations empiriques. Peut-on rapprocher véritablement les résultats empiriques obtenus en contexte culturel africain à ceux de la littérature menés dans des pays à culture spécifique sans nous soucier des fondements culturels et valides de nos modèles? La présente étude mobilise et spécifie le sens des variables intermédiaires dans un contexte culturel africain. En effet, une médiation, est définie par la présence d'une ou plusieurs variables qui interviennent pour transmettre l'influence

d'une variable X sur une variable Y (Baron et Kenny, 1986) et permet de mieux comprendre le mécanisme de transmission des effets aux fins d'implications managériales très pertinentes et riches. L'objet de la présente recherche est de comprendre au regard des valeurs africaines la pertinence des facteurs explicatifs des comportements de citoyenneté organisationnelle dans un modèle de médiation en série. Autrement dit, cet article ambitionne de mettre en lumière le mécanisme de transmission des effets induits par les expériences de la marque employeur dictées par les valeurs culturelles africaines sur les comportements de citoyenneté organisationnelle. L'intérêt étant de montrer le parallélisme et la convergence des résultats empiriques sur la marque employeur dans le souci d'inviter à plus de nuance dans les pratiques et les interprétations.

Si la citoyenneté organisationnelle est un concept pertinent pour le fonctionnement normal d'une organisation, elle reste fortement liée à la fidélité organisationnelle très proche de l'amitié en contexte africain. De façon traditionnelle, l'amitié comporterait trois points essentiels à savoir que les amis doivent jouir de la compagnie des autres ; qu'ils doivent être utiles les uns des autres et qu'ils doivent partager un engagement commun pour le bien (Bellah et al., 1996). Cette approche n'est pas loin de l'approche africaine plus communautaire et sociale de la notion d'amitié (Dieng, 2010) même s'il faut relativiser cette vision qui s'est largement édulcorée aujourd'hui avec une urbanisation de cette société africaine non différente de l'Occident à plusieurs points de vue. Cette vision reflète bien la fidélité dans la tradition africaine notamment en sa facette relative aux comportements de citoyenneté organisationnelle qualifiés de comportements prosociaux. Toutefois ces dernières années, les besoins économiques et technologiques ont rendu hypothétique le comportement traditionnel des africains pour déplacer le curseur de l'amitié aristotélicienne vers l'amitié de choix. En conséquence, des stratégies ressources humaines émergentes orientées marketing à l'instar de la marque employeur sont mieux adaptées afin de réussir à mobiliser des employés de la nouvelle génération désormais plus exigeante et par ricochet insuffler une dynamique pour booster les comportements de citoyenneté organisationnelle (CCO) mis à mal ces derniers temps.

## **1. Concepts et enjeux de l'étude**

Cette rubrique est l'occasion de présenter les concepts et leurs approches définitionnelles ainsi que leurs enjeux pour le fonctionnement des organisations ambitieuses et respectueuses.

## **1.1. Citoyenneté organisationnelle**

Il s'agira de définir le concept de CCO et parvenir à cibler ses bienfaits en contexte culturel.

### **1.1.1. Définition**

La performance contextuelle encore appelée spontanéité organisationnelle (George et Brief, 1992) est l'ensemble des « comportements hors rôle qui sont effectués volontairement et qui contribuent à l'efficacité organisationnelle ». Mais, Organ (1988) parle de citoyenneté organisationnelle qu'il définit comme « le comportement individuel qui est discrétionnaire, pas directement ou explicitement reconnu par le système formel de récompense, et qui dans l'ensemble favorise le fonctionnement efficace de l'organisation ; qui ne relèvent pas du rôle ou des tâches prescrites de l'emploi occupé, c'est-à-dire des termes spécifiques du contrat passé entre un employé et son organisation ; ces comportements relèvent plutôt d'un choix personnel, de sorte que leur omission n'implique pas de sanction ». De ce fait, ils sont qualifiés de comportements « prosociaux » (Brief et Motowidlo, 1986) qui dépassent les exigences du travail proprement dit. Il s'agit d'actes extra-rôle et volontaires qui, d'une part, contribuent à aider les autres membres de l'organisation à accomplir leur travail et qui, d'autre part, démontrent un soutien à l'égard de l'organisation (Bateman et Organ, 1983).

### **1.1.2. Bénéfices des CCO et contexte culturel**

D'un point de vue pratique, leur intérêt réside dans le fait qu'ils correspondent à des conduites volontaires, qui ne nécessitent ni programmes d'incitation ni récompenses institutionnalisées (Paillé, 2007). Mais les gains relèvent spécifiquement selon Organ (1988), d'un contexte organisationnel, qui repose sur la qualité des échanges sociaux, qui a, pour conséquence directe, d'inciter les salariés à la réciprocité, en présentant des comportements citoyens envers leur organisation (par exemple, civisme, esprit d'équipe, etc.) ou envers leurs collègues de travail, que ceux-ci occupent une fonction de cadres ou qu'ils soient des pairs (par exemple, l'entraide, etc.). En favorisant la coopération entre les salariés, les comportements de citoyenneté organisationnelle forgent la cohésion entre pairs au sein des groupes de travail, mais, également, au sein de la ligne hiérarchique. Aider les collègues dans leur travail, montrer de la fierté lors de la représentation de l'organisation en public, le bénévolat pour les heures supplémentaires en cas de besoin sont autant d'exemples de

comportements de citoyenneté qui contribuent à l'efficacité organisationnelle à plus d'un égard (Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000).

Ces retombées riment bien avec les valeurs culturelles orientées collectivisme ou à valeur féministe caractéristiques des cultures africaines. Le fait que ces conduites ne relèvent pas du cadre prescrit de l'emploi occupé par les employés, explique pourquoi elles sont appréciées des praticiens de l'entreprise, notamment parce qu'elles favorisent « la lubrification de la machinerie sociale de l'organisation » (Podsakoff & MacKensie, 1997). Deux types de comportements sont représentatifs de cette notion : le premier est l'altruisme (Bateman & Organ, 1983), il est défini comme « tout comportement discrétionnaire qui a l'effet d'aider une autre personne spécifique au sujet des tâches ou des problèmes organisationnels appropriés. Il s'agit d'un comportement dirigé vers des collègues, incluant des actes tels que « aider à accroître la productivité des autres employés », « aider ceux qui ont de lourdes charges de travail » et « aider les personnes qui ont été absentes ». Le second est la conscience, il concerne le cas où « un membre de l'organisation exécute certains comportements qui vont bien au-delà du niveau minimum exigé » (Organ, 1988). Exemple, « arriver à l'heure », « maintenir la propreté de lieu du travail » et « terminer son travail à l'heure ». Des études antérieures ont montré par exemple que la conscience professionnelle (facteur du big five décrit comme le besoin d'accomplissement de soi) pouvait prédire des niveaux plus élevés de l'altruisme des employés (Konovsky et Organ, 1996) et le volontariat pour le travail supplémentaire (Motowidlo et Van Scotter, 1994). Les individus ayant des niveaux élevés de conscience professionnelle peuvent être caractérisés comme étant fiables, attentifs, rigoureux, responsables, organisés, axé sur les réalisations, et ayant des projets pour le futur (Mount et Barrick, 1995).

## **1.2. Violation du contrat psychologique (CP)**

Après avoir définir la violation du CP, il sera question d'établir un éventuel lien avec la culture.

### **1.2.1. Définition**

L'accomplissement du contrat psychologique prédit les comportements de citoyenneté des salariés aussi bien ceux dirigés vers l'organisation que ceux dirigés vers les collègues de travail (Turnley et al., 2003). Ainsi donc, les employeurs qui tentent de fidéliser leurs salariés

vont souvent au delà du contrat psychologique pour retenir les hauts potentiels (Charles-Pauvers et al., 2006). Mais les employés perçoivent plus vite une violation qu'un dépassement du CP. Par ailleurs, la violation constitue un « état émotionnel et affectif qui peut suivre la perception que l'organisation n'a pas réalisé le contrat psychologique » (Morrison et Robinson, 1997). Ainsi donc, la violation relève de la subjectivité. Pour Morrison et Robinson (1997), la violation du contrat psychologique qualifiée de « multifacette » en raison du large éventail de réponses qu'elle engendre. En conséquence, elle implique des réponses de déception, de frustration et de détresse (Pate et Malone, 2000) à un certain niveau. A un autre degré, elle provoque des réponses plus extrêmes incluant la colère, le ressentiment, l'amertume et l'indignation (Pate et Malone, 2000).

### **1.2.2. Violation du CP et contexte culturel**

Les perceptions du contrat psychologique peuvent également être influencées par les normes culturelles et les valeurs des individus. Il est loisible de se demander, jusqu'à quel point le sentiment de violation du contrat psychologique peut véritablement impacter? Cette interrogation soulève la question de la nuance aux réactions de la violation du contrat psychologique tant dans les pays hautement individualistes comme les Etats-Unis, l'Europe notamment la France et les pays au sens communautaire comme l'Afrique sauf l'Afrique du Sud et particulièrement le Bénin. Selon Charles-Pauvers et al. (2006), les salariés réagissent individuellement et/ou collectivement à une rupture ou une violation du contrat psychologique. Ces réactions se manifestent de plusieurs manières et ont des répercussions sur la performance au travail. En effet, les salariés américains accordent plus d'importance aux résultats de la rupture du contrat psychologique transactionnel et relationnel, et perçoivent moins de rupture que les employés chinois de Hong Kong (Kickul et al., 2004). Ces mêmes auteurs révèlent que les travailleurs américains réagissent plus négativement aux ruptures de contrats relationnels, tandis que les employés chinois réagissent plus négativement aux ruptures de contrats psychologiques transactionnels en terme d'implication organisationnelle, d'intention de quitter l'entreprise, de performance au travail. Au demeurant, les africains et particulièrement les béninois ne vont-ils pas réagir spécifiquement à la violation du CP et beaucoup plus proches des réactions des chinois à tenir compte de leurs valeurs culturelles plus communautaire ?

### **1.3. Engagement affectif et contexte culturel**



Pour Mowday et al. (1982), l'engagement organisationnel peut être défini de plusieurs manières, mais les auteurs utilisent habituellement la définition « classique » de Porter et al. (1974). Ainsi, l'engagement est défini comme l'identification d'un employé à son organisation et son implication dans celle-ci. Les individus qui font preuve d'engagement sont caractérisés par un partage des valeurs de l'organisation, le désir de demeurer à son service et une disposition à donner des efforts au nom de celle-ci. Mais cette approche est globale et unidimensionnelle, c'est pourquoi nous préférons l'approche tridimensionnelle de Allen et Meyer (1991). Ainsi ces auteurs distinguent trois formes d'engagement : l'engagement affectif, l'engagement de continuité et l'engagement normatif. L'engagement affectif qui retient notre attention fait appel aux émotions, aux valeurs, à l'identification et à l'implication d'un employé. L'engagement se fait donc par désir et par choix. Cette forme d'engagement rappelle certains attributs du collectivisme ou du communautarisme qui caractérise la culture africaine exception faite de l'Afrique du Sud. En conséquence, un employé investira du temps et de l'énergie parce que ses valeurs et ses croyances personnelles coïncident avec celles véhiculées par le travail et l'organisation. Toute chose qui amène à considérer un engagement affectif élevé de l'employé.

## **2. Hypothèses**

Cette section vise à établir des liens entre les variables de l'étude aux fins de proposer un modèle de recherche dont le sens évoque plusieurs spécificités de la culture africaine.

### **2.1. Hypothèse relative au médiateur violation du CP**

Pour Guerrero (2004), les responsables rh doivent proposer une vision plus juste et plus « réelle » de l'entreprise et du futur poste pour éviter l'apparition du sentiment de la rupture du contrat psychologique et pour impliquer d'avantage l'employé dans la vie de l'organisation. Par ailleurs, les employés ne s'engagent dans des comportements de citoyenneté organisationnelle que lorsqu'ils perçoivent que leurs relations d'emploi se basent sur un échange social (Organ, 1990). La violation du contrat psychologique a été négativement reliée aux comportements de citoyenneté organisationnelle (Turnley et Feldman, 2000). Dans une évaluation faite par le superviseur direct, la perception de la brèche conduit à une diminution de la performance au travail (Lester et al., 2002), la performance au travail pouvant avoir deux dimensions dont la performance dans la tâche et la performance contextuelle (Peretti et Swhali, 2007). Selon Mark et Toelken (2009), la marque employeur



est un construit relationnel qui crée une identité organisationnelle et un contrat psychologique. Le contrat psychologique étant défini comme les perceptions par le salarié des obligations réciproques convenues entre lui-même et l'organisation (Anderson et Schalk, 1998). Le contrat psychologique intervient dans la relation entre la marque employeur et ses conséquences (Charbonnier-Voirin et al., 2016). En conséquence, la proposition d'une vision plus réaliste de la marque employeur engendre une augmentation des comportements de citoyenneté envers l'organisation à travers le sentiment de violation du contrat psychologique [H1].

## **2.2. Hypothèse relative au médiateur engagement affectif**

L'écart de perception positif de la marque employeur a un impact positif sur l'implication affective notamment l'attachement émotionnel (Amouh, 2020). Charbonnier-Voirin et al. (2016) ont validé le lien entre la marque employeur et l'implication affective. De plus, Podsakoff et al. (1996) ont effectué une étude dans de grandes compagnies à travers le Canada et les États-Unis où les résultats révèlent une corrélation positive et significative entre la dimension affective de l'engagement et les CCO particulièrement, l'altruisme, le professionnalisme, la tolérance, la prévenance et le civisme. De même, les résultats d'une étude auprès d'employés d'une compagnie américaine d'assurances menée par Schappe (1998) confirment une corrélation positive entre l'engagement affectif et les CCO. Dans la même vision, Bergami et Bagnozzi (2000) ont validé la relation positive entre l'engagement organisationnel affectif et les comportements de citoyenneté organisationnelle notamment en ses facettes relatives à l'altruisme, au civisme et à la tolérance. Précédemment, Roux & Dussault (2007) ont relevé que l'engagement affectif est un meilleur prédicteur de la citoyenneté organisationnelle que l'engagement de continuité et normatif. En conséquence, nous formulons l'hypothèse d'effet indirect selon laquelle, la proposition d'une vision plus réaliste de la marque employeur engendre une augmentation des comportements de citoyenneté envers l'organisation à travers l'engagement affectif [H2].

## **2.3. Hypothèse de l'effet indirect conjoint des deux médiateurs**

La théorie de l'échange social (Blau, 1964) et la norme de réciprocité (Gouldner, 1960) permettent une meilleure compréhension de la violation du contrat psychologique. Les comportements de citoyenneté organisationnelle représentent pour les employés un moyen par lequel ils peuvent réciproquer aux actions positives de leur employeur quand il agit de

façon agréable à leur égard (Organ, 1990). Les comportements de citoyenneté organisationnelle sont les premiers à être éliminés par un individu en réponse au traitement inadéquat de son employeur (McLean et al., 1994). Mais dans les pays collectivistes et féministes comme l'Afrique, cette élimination répondrait à certaines conditions tel que le degré d'engagement surtout affectif des travailleurs. De ce qui précède, la marque employeur est liée à la violation du CP et l'engagement affectif est lié aux comportements de citoyenneté organisationnelle. Or le bris du contrat psychologique a été relié de façon négative à l'engagement organisationnel (Coyle-Shapiro et Kessler, 2000). De plus, le rôle positif et déterminant de l'engagement affectif dans l'adoption de CCO a été prouvé (O'Reilly & Chatman, 1986 ; Meyer & Allen, 1991). L'engagement affectif semble jouer un rôle déterminant et pivot dans le modèle de médiation modérée de la marque employeur relatif au contexte béninois à valeurs culturelles communautaire et féministe. En conséquence, nous formulons l'hypothèse selon laquelle, la marque employeur a un effet indirect sur la citoyenneté organisationnelle à travers la violation du CP et de l'engagement affectif de telle sorte que plus la marque employeur est positivement perçue, plus les travailleurs adoptent des comportements de citoyenneté envers l'organisation à travers leur diminution du sentiment de violation du contrat psychologique et leur engagement affectif élevé [H3].

#### **2.4. Valeurs culturelles africaines et spécification du sens du modèle**

La culture est une «programmation mentale» qui varie d'un groupe et d'une catégorie de personnes à l'autre, autrement dit, les différentes cultures attribuent des significations différentes à l'environnement et les gens de cultures différentes réagissent différemment à des situations similaires (Hofstede, 1991). Cette approche de la culture est applicable dans le contexte organisationnel dans la mesure où chacun des membres apporte avec lui sa «programmation mentale». Pour Hofstede (1980), la culture nationale comme «une programmation mentale collective ; c'est cette partie de notre conditionnement que nous partageons avec les autres membres de notre nation, de notre région, de notre groupe, mais non avec ceux d'autres nations, d'autres régions, ou d'autres groupes». Les cultures nationales sont plus fortes que les cultures d'entreprise (Hofstede, 1980). Pour Laroche (1996) il en est ainsi parce que « le contexte culturel propre à un pays pousse les entreprises à adopter des formes de structures et des modèles de fonctionnement interne adaptés à l'ensemble des formes acquises du comportement propres à ce pays selon un modèle culturel implicite sur la structure organisationnelle ».

Les valeurs culturelles représentent l'importance accordée aux valeurs de réussite et de possession (Masculin) et aux valeurs sociales et d'entraide (Féminin). Les relations en Afrique sont basées sur l'affection, l'amour du prochain, la joie de vivre donc les valeurs sont féminines contrairement aux Etats-Unis où les valeurs sont masculines.

Selon Hofstede (1991), la distinction entre les cultures nationales peut se faire également, à travers les relations que les individus entretiennent avec les autres membres de la collectivité. L'individualisme ou le collectivisme est le degré d'interdépendance ou d'indépendance que peuvent revendiquer les membres d'une société. Dans les sociétés marquées par l'individualisme, les individus se préoccupent davantage de leurs propres intérêts et de leur environnement immédiat (Hofstede, 1994). Toutefois les sociétés collectivistes accordent de l'importance aux liens affectifs et aux relations de confiance unissant les membres de la communauté. A cet effet, les individus valorisent le temps passé pour le groupe. Par contre, les sociétés individualistes mettent en évidence le temps passé par l'individu pour sa vie personnelle. A cet effet, les pays pauvres, à l'image de l'Afrique de l'Ouest, ont une vie communautaire plus intense. Selon ces auteurs, la société béninoise est basée sur une organisation communautaire surtout telles que l'entraide, la solidarité, l'hospitalité surtout dans les villages et les clans. Les pays développés et puissants économiquement comme les Etats-Unis, la France sont des sociétés plus individualistes où il existe un développement de la classe moyenne et une forte mobilité sociale, toute chose qui favorise le développement de l'égoïsme et des relations moins affectives.

Mais ces résultats semblent être controversés par les travaux menés au Bénin par Hounkou (2015). Bien que l'auteur ait identifié l'importance de la famille comme valeur culturelle béninoise, il n'en demeure pas moins que la valeur culturelle orientée individualisme de la jeune population béninoise contraste étonnement avec les résultats établis jusqu'alors par Hofstede. Aussi, la faible distance hiérarchique de la jeune population béninoise contraste avec les résultats établis dans la littérature sur l'Afrique. Pour Hounkou (2015), l'entreprise est considérée comme une famille et tous les travailleurs sont traités comme les membres de cette famille. Mais d'après Hofstede et al. (2010), la priorité du lien familial est un attribut du collectivisme et n'est donc pas traité à part entière comme Hounkou (2015). D'une manière plus générale, nous estimons malgré ces contrariétés en roulette que dans la société africaine notamment le Bénin, les individus sont marqués par un fort sentiment d'affectivité. Entre les individus, les relations affectives sont fortes, plus familiales et plus amicales. Et

plus encore, dans une telle culture (féminin), les conflits sont résolus par la négociation et le compromis, ce qui laisse entendre que les situations désagréables engendrées par la brèche du contrat psychologique et ou la violation du contrat psychologique suite aux expériences négatives de la marque employeur pourraient être considérablement relativisées et noyées dans le sens du compromis et de la négociation (confère théorie de l'échange de Blau). Dans cette logique, les béninois seront moins réfractaires à la violation et leurs attitudes modestes seront caractérisées par des comportements de citoyenneté organisationnelle comme l'aide à autrui, la solidarité. Au regard de tout ce qui précède, en contexte culturel africain, la violation du contrat psychologique suite aux expériences de la marque employeur sera beaucoup plus un signal d'alerte à l'engagement affectif qui à son tour sera le déclencheur véritable des CCO dans les pays plus communautaires. Autrement dit, la violation du CP née des expériences de la marque employeur va influencer indirectement les CCO à travers l'expression du degré d'engagement affectif [H3 en contexte culturel]. Dans leurs études portant sur les entreprises françaises, Charbonnier-voirin et al. (2016) ont validé l'influence positive de la marque employeur sur la performance dans la tâche et la performance contextuelle notamment sur les dimensions altruiste et conscience professionnelle qui sont reliées aux comportements de citoyenneté organisationnelle. En conséquence, la marque employeur perçue a une influence sur les CCO, et l'intensité de cette relation sera plus faible dans les cultures au sens communautaire [H4].

### 3. Méthodologie

A tenir compte des critiques sur la démarche de Barron et Kenny pour le test de médiation, nous avons privilégié la méthode de Hayes (2013a, 2013b). Cette méthode intègre les dernières tendances de méthodes statistiques et d'utilisation facile grâce à la Macro PROCESS procédure pour SPSS version 3.5 dont la documentation est disponible dans Hayes (2018). Le paramétrage du bootstrap est tablé sur 5000 répliques à 95% d'intervalle de confiance. Le modèle de mesure testé correspond au modèle de médiation en série numéro 6 du document templates de Hayes. Par ailleurs, en complément à cette méthode de Hayes, le modèle a été testé sous Amos aux fins de la validation de sa qualité représentative des données collectées où les indices d'ajustement ont été analysés. Ces différentes mesures visent à rendre plus robuste les résultats. Notons aussi que les échelles de mesure ont été soumises à des tests de factorisation notamment par le calcul des indices KMO en vue de s'assurer de la fiabilité de

leur cohérence. En plus, une analyse de la réduction des dimensions a été effectuée pour éviter l'utilisation des artefacts comme variables.

### **3.1. Echelles de mesure**

Les échelles de mesure sont de type Likert à 5 points allant de « Pas du tout d'accord » à « Tout à fait d'accord ». La valeur des indices KMO ont permis de valider la cohérence interne de chacune des échelles de mesure. Conformément à notre définition, l'échelle de la marque employeur de Berthon et al. (2005) a été adaptée par Amouh (2020) avec des études confirmatoires. L'échelle de la marque employeur présente un KMO de 0,964 avec une variance expliquée extraite de l'ordre de 73,06 %. La violation du contrat psychologique (codée VCP) renvoie à un sentiment de trahison. L'échelle à 4 items de Robinson et Morrison (2000) a été retenue. L'échelle relative aux comportements de citoyenneté organisationnelle (codée CCO) dont l'altruisme est mesurée par 3 items de types : « J'aide à accroître la productivité des autres employés » ; « J'aide ceux qui ont de lourdes charges de travail » ; « J'aide les collègues qui ont été absent » et la conscience professionnelle par 1 item : « Je reste après l'heure pour finir mon travail ». L'échelle du comportement de citoyenneté organisationnelle (Organ, 1988) restitue une variance expliquée de 81,84% et un indice KMO égale à 0,858. L'échelle de l'engagement affective (codée EOA) est empruntée à Allen et Meyer (1991). L'indice KMO de l'échelle de l'engagement affective est de 0,881 avec 73,31% de variance expliquée. Toutes ces échelles sont retenues sur leur premier axe factoriel donc elles sont unidimensionnelles.

### **3.2. Echantillon**

Le questionnaire élaboré a été administré à trois cents vingt-cinq salariés des entreprises des secteurs du système bancaire béninois, de télécommunication et de l'informatique. Par ailleurs, nous avons procédé au test de validité discriminante des variables par une méthode usuelle consistant au test de corrélations inter-construits. Les résultats illustrent que les variables sont suffisamment discriminées entre eux puisque les corrélations croisées sont toutes différentes et significatives au seuil décisionnel de 5%. Chaque concept est donc censé restituer les informations de façon spécifique.

**Tableau 1 : Corrélations croisées\*\***

	ME	EOA	CCO	VCP
ME	1			
EOA	0,576	1		
CCO	0,520	0,343	1	
VCP	-0,666	-0,484	-0,446	1

**Source : Résultats de l'étude ; \*\*p<0,01**

#### 4. Résultats

##### **OUTCOME VARIABLE : VCP**

Model summary

	R	R <sup>2</sup>	MSE	F	df1	df2	p
	,666	,444	,761	258,147	1,000	323,000	,000

Model

	B	B	T	P	LLCI	ULCI
MQE	-,690	-,666	-16,067	,000	-,775	-,606

##### **OUTCOME VARIABLE : EOA**

Model summary

	R	R <sup>2</sup>	MSE	F	df1	df2	P
	,649	,422	,614	117,316	2,000	322,000	,000

Model

	B	$\beta$	T	p	LLCI
--	---	---------	---	---	------

ULCI

	MQE	,267	,294	5,163	,000	,165	,369
VCP		-,365	-,416	-7,310	,000	-,464	-,267

##### **OUTCOME VARIABLE : CCO**

Model summary

	R	R <sup>2</sup>	MSE	F	df1	df2	P
	,581	,337	,930	54,438	3,000	321,000	,000

Model

	B	$\beta$	T	p	LLCI
--	---	---------	---	---	------

ULCI

	MQE	,311	,315	4,970	,000	,188	,435
VCP		-,054	-,057	-,866	,387	-,178	,069
EOA		,317	,292	4,888	,000	,189	,444

##### **TOTAL EFFECT MODEL / OUTCOME VARIABLE : CCO**

Model summary

	R	R <sup>2</sup>	MSE	F	df1	df2	P
	,520	,270	,908	119,580	1,000	323,000	,000

Model

	B	$\beta$	T	P	LLCI	ULCI
	,513	,520	10,935	,000	,421	,606

##### **DIRECT AND INDIRECT EFFECTS OF MQE ON CCO**

Direct effect of MQE on CCO							
B	Se	T	P	LLCI	ULCI	c'_ps	c'_cs
,311	,063	4,970	,000	,188	,435	,279	,315
Indirect effect(s) of MQE on CCO							
	B	BootSE	BootLLCI	BootULCI			
Total	,202	,055	,098	,312			
Ind 1	<b>,038</b>	<b>,048</b>	<b>-,058</b>	<b>,131</b>			
Ind 2	,085	,026	,040	,143			
Ind 3	,080	,022	,040	,125			
Completely standardized indirect effect(s) of MQE on CCO							
	$\beta$	BootSE	BootLLCI	BootULCI			
Total	,205	,056	,098	,318			
Ind 1	<b>,038</b>	<b>,049</b>	<b>-,057</b>	<b>,134</b>			
Ind 2	,086	,027	,040	,144			
Ind 3	,081	,022	,041	,127			
Indirect effect key:							
Ind1 MQE	->	VCP	->	CCO	->	H1	
Ind2 MQE	->	EOA	->	CCO	->	H2	
Ind3 MQE	->	VCP	->	EOA	->	CCO	-> H3

Les résultats des différents tests d'hypothèses présentés au supra amènent à la validation du modèle ci-après. En effet, sur les trois hypothèses d'effets indirects seules deux sont validées à savoir H2 et H3. A la lecture des résultats, l'intervalle de confiance  $[-0,057 ; 0,134]$  relatif à l'effet indirect « ind 1 » contient le zéro, donc l'hypothèse H1 n'est pas validée. Ce résultat est le reflet de l'effet direct ( $\beta = -0,057$  ;  $p=0,387$  ;  $[-0,178 ; 0,069]$ ) du lien  $VCP \rightarrow CCO$  qui est statistiquement non significatif. Par ailleurs, les intervalles de confiance relatifs à l'effet indirect « Ind 2 » et l'effet indirect « Ind 3 » excluent le zéro, ce qui autorise à dire que les coefficients standardisés ( $\beta_2 = 0,086$  et  $\beta_3 = 0,081$ ) sont tous statistiquement significatifs. Bien que nous ayons estimé que le rôle de l'engagement affectif sera plus déterminant que celui de la violation du CP, notre hypothèse H1 soutenait l'affirmation d'un effet indirect. Mais il revient de constater que l'effet indirect de la marque employeur sur les CCO à travers la violation du CP n'est pas significatif. Le chemin de la série des médiateurs soit l'hypothèse H3 :  $MQE \rightarrow VCP \rightarrow EOA \rightarrow CCO$  est confirmé comme chemin prioritaire à côté du chemin :  $MQE \rightarrow EOA \rightarrow CCO$ . Ces résultats sont suffisamment robustes à tenir compte des indices d'ajustement d'après la sortie d'Amos qui sont tous satisfaisants. Par ailleurs, une analyse des résultats témoignent de l'effet direct de la marque employeur sur les CCO ( $\beta = -0,666$  ;  $IC = [-0,775 ; -0,606]$ ). Dans la même logique, à l'instar des effets indirects « Ind 2 : H2 » et

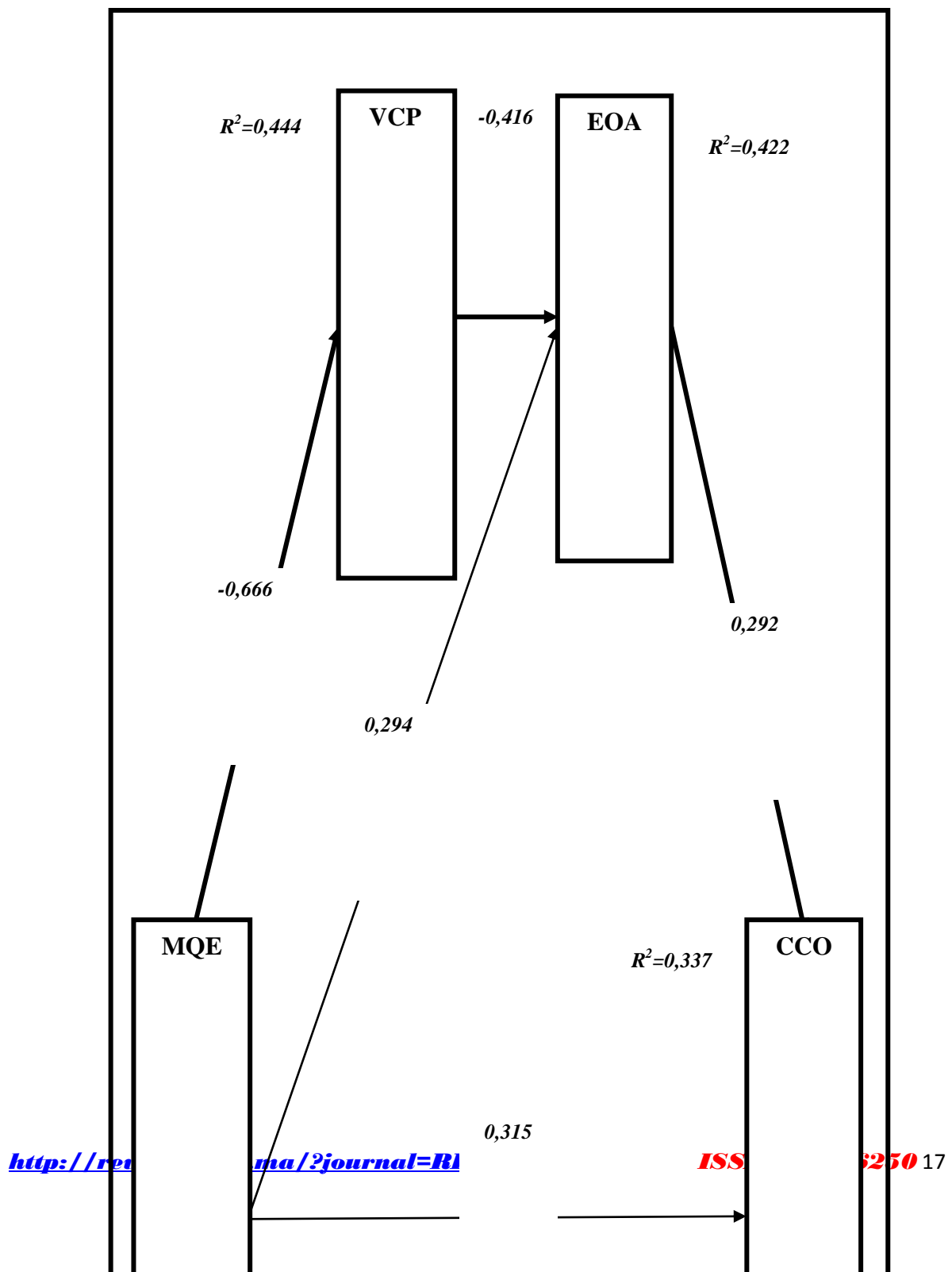


« Ind 3 : H3 » les effets directs entre les variables de chacun de ces chemins sont tous significatifs comme l'illustre le modèle validé et les résultats établis et présentés ci-haut. En somme, si ce modèle validé étonne au regard de l'effet direct isolé de la VCP sur les CCO qui n'est pas significatif dans le contrôle simultané de la série de médiateurs, il n'en demeure pas que le sens des effets reste profondément ancré dans les spécificités des valeurs culturelles africaines et particulièrement celles béninoises. Quelles interprétations sont donc possibles dans le décryptage du modèle de la marque employeur prédictif des CCO?

## **5. Discussion & interprétation**

A notre connaissance, Charbonnier-Voirin et al. (2016) ont validé le lien direct entre la marque employeur et les CCO dans un contexte français. Mais ces chercheurs n'ont intégré aucun médiateur entre la marque employeur et les CCO encore moins une série de médiateurs comme le cas de notre modèle validant l'effet conjoint des médiateurs "violation du CP" et "engagement affectif". Nos résultats obtenus permettent de mieux comprendre le mécanisme de transmission des effets induits des expériences de la marque employeur dans un contexte culturel africain typiquement spécifique comme terrain d'application. En effet, la littérature nord américaine reste très dominante dans le domaine de la marque employeur.

Figure 1: Modèle validé sous Macro PROCESS SPSS Version 3.5 de Hayes & Amos  
 $CMIN/DF = 5,142$   $GFI = 0,953$   $NFI = 0,968$   $CFI = 0,974$   $RMSEA = 0,11$



Par ailleurs le coefficient standardisé ( $\beta = 0,292$ ) du lien entre engagement affectif et comportements de citoyenneté organisationnelle paraît faible et demeure le plus faible de tous les coefficients des effets directs. Ce résultat se situe dans la logique des résultats établis par Francesco et Chen (2004). En effet, Francesco et Chen (2004) ont constaté que la relation entre l'engagement organisationnel et performance extra-rôle correspondant dans le cas présent aux CCO est plus faible pour les cultures collectivistes. Si dans le modèle à médiateur unique la violation du CP influence directement et négativement les comportements de citoyenneté organisationnelle, en présence de la variable médiatrice "engagement affectif" cet effet devient non significatif. Dans ce cas, la violation du CP s'assimile beaucoup plus à un signal ou une alerte aux individus quant à la perception de leur responsabilité ou obligation relevant de leur engagement affectif. Ces résultats apparemment surprenants du moment où pour certains chercheurs les comportements de citoyenneté organisationnelle sont les premiers à être éliminés par un individu en réponse au traitement inadéquat de son employeur (McLean et al. 1994). Faisant suite, nous estimons que l'individualisme ou l'individualisme compétitive qui caractérisent les béninois (Houunkou, 2015) ne doit tolérer en aucun cas une absorption de l'effet direct du sentiment de violation du CP sur les CCO par l'engagement affectif. Il reste à s'interroger si la population béninoise est vraiment dominée par l'individualisme contrairement aux valeurs collectivistes prônées par Hofstede et al. (2010). Nous estimons qu'il faut se convaincre d'au moins de la culture d'entreprise orientée "sens communautaire" dominée par des valeurs humanitaires dans les entreprises béninoises de notre échantillon même si la survie d'aujourd'hui provoque un effondrement de ces valeurs. En outre, il s'avère pertinent et d'ailleurs intéressant de positionner les travailleurs des entreprises béninoises enquêtés sur la pente d'individus au sens communautaire avec des valeurs féminines où une certaine importance est accordée à la loyauté, à l'attachement émotionnel, à l'ambiance familiale. Il en est ainsi dans les cultures collectivistes, parce que les comportements tels que la solidarité sont considérés comme une valeur obligatoire plutôt qu'un acte volontaire (Triandis, 1995). Et si les employeurs savent faire usage de l'échange social de Blau (1964) avec une communication signifiante, toute perception de trahison et de frustration des employés née de la violation seraient fortement atténuée. Par suite, les employés vont tendre à adapter leurs comportements à ce qui est attendu d'eux. De même, dans les milieux organisationnels, on a tendance à être responsable de ses employés et à leur procurer soutien et solidarité, en échange, l'on s'attend à ce que les membres le rendent par leur loyauté envers l'organisation (Dickson et al., 2003). Cela pourrait arriver du fait que la

culture est enracinée dans l'individu. Plus précisément, d'autres recherches ont montré que la culture influence la perception des CCO et la probabilité de manifester des CCO (Paine et Organ, 2000). D'un point de vue pareil, la culture pourrait également avoir un effet modérateur sur les CCO des managers dans un contexte biculturel. En effet, des études sur le management interculturel ont montré que la culture exerce une influence sur la façon dont les individus perçoivent l'inégalité du pouvoir et les positions hiérarchiques. Dans les sociétés à grande distance hiérarchique comme le Bénin (Hofstede et al., 2010), il est rare que les subordonnés expriment des désaccords avec leurs supérieurs. En conséquence, tout désaccord ou frustrations voire même de colères seraient gérés par consensus dans le sens de l'harmonie relationnelle. Et partant, la nature pauvre des pays africains notamment le Bénin est source d'acceptation d'inégalité de pouvoir voire même de trouver un sens à sa situation professionnelle malgré tout où le sacrifice et le don de soi constituent des socles donnant un sens à sa vie qui reste tributaire de celle des groupes, de la société et de la communauté.

## **Conclusion**

Comment s'explique les facteurs prédictifs des comportements prosociaux au sein des entreprises béninoises? In fine, les valeurs culturelles comme le communautarisme, la féminité et la grande distance hiérarchique consolident à plusieurs points de vue les effets indirects et les effets directs validés dans le modèle de la médiation en série de la marque employeur testé avec les méthodes de dernières générations. Ces méthodes apportent de la richesse dans les analyses à tenir compte par exemple de l'effet indirect conjoint de la violation du CP et de l'engagement affectif. Les résultats montrent que l'engagement affectif est un meilleur prédicteur des comportements de citoyenneté organisationnelle que la violation du contrat psychologique en contexte culturel africain et particulièrement béninois à valeurs culturelles dominées par le communautarisme, la féminité et la distance hiérarchique élevée. Aussi convient-il de relever que les expériences de la marque employeur conduisent à des comportements de citoyenneté organisationnelle par l'entremise de variables intermédiaires. Un intérêt doit être accordé aux différents facteurs explicatifs aux fins de booster les CCO dans les entreprises africaines. L'intérêt méthodologique de cette recherche réside dans l'utilisation de la méthode du Macro PROCESS de Hayes relative au modèle numéro 6. Cette méthode permet de tester en une seule fois trois effets de médiation comme illustrés dans les résultats au supra. Mieux, nous avons associé Amos pour la qualité de représentativité des données, ce qui prouve à suffisance la validité du modèle en termes de

robustesse. En outre, les résultats intègrent une analyse de causalité dite de « path analysis » telle que vérifiée sous Amos. Toutefois, la nature de l'échantillon ne permet pas de s'assurer que les enquêtés sont dominés par des valeurs culturelles originelles à tenir compte des mutations, de la diversité de collaborateurs et ainsi de l'évolution de la culture nationale. C'est d'ailleurs pour cette raison que les analyses sont plus centrées sur la culture d'entreprise orientée valeurs culturelles nationales. De nouvelles perspectives pourront envisager une spécification du secteur formel et informel, de la taille très petite ou grande des entreprises et du parcours professionnel typiquement africain des employés africains. Une étude comparée de notre modèle est vivement souhaitée.

### **Bibliographie**

**Amouh G.J.** (2020). « De l'écart perçu de la marque employeur à l'intention de départ : Quel processus de médiation ? », *Revue africaine de management*, vol.5, n°2, pp.58-77.

**Anderson N. & Schalk R.** (1998). «The psychological contract in retrospect and prospect». *Journal of Organizational Behavior*, vol.19, n°1, pp.637-647.

**Baron R.M. et Kenny D.A.** (1986). «The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations». *Journal of Personality and Social Psychology*, vol.51, n°6, pp.1173-1182.

**Bateman T. S. & Organ D. W.** (1983). «Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee citizenship». *Academy of Management Journal*, vol.26, n°4, pp.587-595.

**Bergami M. et Bagnozzi R.P.** (2000). «Self-categorization, affective commitment and group esteem as distinct aspects of social identity in the organization». *British Journal of Social Psychology*, vol.39, pp.555-577.

**Blau P.** (1964). «Exchange and power in social life». New York: Wiley.

**Brief A.P. & Motowidlo S.J.** (1986). «Prosocial organizational behaviors». *Academy of Management Review*, vol.11, n°4, pp.710-725.

**Charbonnier-Voirin A. & Vignolles A.** (2016), «Enjeux et outils de gestion de la marque employeur: point de vue d'experts». *Recherches en Sciences de Gestion*, vol.112, pp.153-172.

**Charles-Pauvers B., Comeiras N., Peyrat-Guillard D., Roussel P.** (2006). «Les déterminants psychologiques de la performance au travail. Un bilan des connaissances et proposition de voies de recherche». .

**Coyle-Shapiro J.A-M. & Kessler I.** (2000). «Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large scale survey». *Journal of Management Studies*, vol.37, pp.903-930.

- Davis S.M.** (1984). «Managing Corporate Culture». Ballinger Cambridge. MA.
- Dieng B.** (2010). «L'amitié dans le conte ouest-africain comme instrument de régulation et d'intégration», *Ethiopiques, Littérature, Philosophie et art*, n°84, <http://ethiopiques.refer.sn/spip.php?article1969>.
- Francesco A.M., & Chen Z.X.** (2004), «Collectivism in action». *Group & Organization Management*, vol.29, n°4, pp.425-441.
- Geertz C.** (1973). «Thick description: Towards an interpretive theory of culture. The Interpretation of Cultures». New York. Basic Books.
- George J.M. & Brief A.P.** (1992). «Feeling good-doing. A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship». *Psychological Bulletin*, vol.112, pp.310-329.
- Gouldner A.W.** (1960). «The norm of reciprocity». *American Sociological Review*, vol.25, pp.161-178.
- Guerrero S.** (2004), «Le contrat psychologique: Son intérêt et son rôle sur la mobilité externe», in Guerrero S., Cerdin J. L. et Roger A. (Eds), *La gestion des Carrières: Enjeux et Perspectives*, Paris: Vuibert.
- Hofstede G.** (1980). «Culture's Consequences: International Differences in work-related values». Beverly Hills. Sage.
- Hofstede G.** (1991). «Culture and Organization». Glasgow. Harper Collins.
- Hofstede G.** (1994). «Vivre dans un monde multiculturel». Paris. Les Éditions d'Organisation.
- Hofstede G., Hofstede G.J. & Minkov M.** (2010). «Cultures et Organisations». Nos programmations mentales. (3rd ed). Paris. Pearson.
- Houngou E.C.** (2015). «Vers l'émergence de nouvelles valeurs culturelles en Afrique? Etude des valeurs culturelles d'une population d'étudiants béninois et implications en matière de GRH». *Revue Africaine de Gestion*, n° spécial juin 2015.
- Kickul, J., S.W. Lester & E. Belgio** (2004). «Attitudinal and behavioral outcomes of psychological contract breach: a cross cultural comparison of the United States and Hong Kong Chinese». *International Journal of Cross Cultural Management*, vol. 4, n°2, pp.229-252.
- Konovsky M.A., & Organ D.W.** (1996). «Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior». *Journal of Organizational Behavior*, 17(3), 253-266.
- Laroche H.** (1996). «Culture organisationnelle». In Aubert, N., Gruère, J.P., Jabes, J,

**Lester S.W., Turnley W.H., Bloodgood J.M. & Bolino M.C.** (2002). «Not seeing eye to eye; differences in supervisor and subordinate perceptions of and attributions for psychological contract breach». *Journal of Organizational Behavior*, vol.23, pp.539-560.

**Mark P. & Toelken K.** (2009). «Poisoned by a toxic brand: A worst case scenario of employer branding - A case study of a Fortune 100 technology firm». *Organization Development Journal*, vol.27, n°4, pp.21-29.

**McLean P.J., & Kidder D.L.** (1994). «Till death us do part . . . . Changing work relationships» in the 1990s. In C. L. Cooper, & D. M. Rousseau (Eds.), *Trends in Organizational Behavior*, vol.1, pp.111-136. London: John Wiley & Sons.

**Meyer. J.P & Allen. N.J.** (1991). «A three component conceptualization of organization commitment». *Human Resources Management Review*, vol.1, n°1, pp.61-87.

**Morrison E.W. & Robinson S.L.** (1997). «When employees feel betrayed: a model of how psychological contract violation develops». *Academy of Management Review*, vol.22, pp.226-256.

**Motowidlo S.J. & Van Scotter J.R.** (1994). «Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance». *Journal of Applied Psychology*, vol.79, n°4, pp.475-480.

**Mount M.K. & Barrick M.R.** (1995). «The Big Five personality dimensions: Implications for research and practice in human resources management». *Research in Personal and Human Resources Management*, vol.13, pp.153-200. Ed. Gerald. Ferris, Greenwich, Conn. and London: JAI Press.

**Mowday R.T., Porter L.W. et Steers R.M.** (1982). «Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover». New York, NY: Academic Press.

**Mutabazi E.** (2008). « Culture et gestion en Afrique noire : le modèle circulatoire ». In Eduardo Davel, Jean-Pierre Dupuis, et Jean-François Chanlat (dir.), *Gestion en contexte interculturel : approches, problématiques, pratiques et plongées*, Québec, Presses de l'Université Laval et Télé-université (UQAM).

**O'reilly C. & Chatman J.** (1986). «Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior ». *Journal of Applied Psychology*, vol.71, n°3, pp.492-499.

**Organ D.W.** (1990). «The motivational basis of organizational citizenship behavior ». In B.M. Staw, & L.L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol.12, pp.43-72. Greenwich, CT: JAI Press.

**Organ D.W.** (1988). «Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome». Lexington, MA: Lexington Books.



**Paillé P.** (2007). «Les relations entre le soutien organisationnel perçu, les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'intention de quitter l'organisation», *Bulletin de psychologie*, vol.4, n°490, pp.349-355.

**Paine J.B. & Organ D.W.** (2000). «The cultural matrix of organizational citizenship behavior: Some preliminary conceptual and empirical observation». *Human Resource Management Review*, vol.10, pp.45-49.

**Pate J. & Malone C.** (2000). «"Post psychological contract" violation: the durability and transferability of employee perceptions». *European Journal of Industrial Training*, vol.24, n°2/3/4, pp.158-168.

**Peretti J.-M. & Swalhi A.** (2007). «Définir et mesurer la fidélité organisationnelle», *Revue de Sciences de Gestion*, vol.64, pp.277-290.

**Podsakoff P.M., MacKenzie S.B. & Bommer W.H.** (1996). «Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behavior». *Journal of management*, vol.22, n°2, pp.259-298.

**Podsakoff P.M., MacKenzie S.B., Paine J.B. & Bachrach D.G.** (2000). «Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research». *Journal of Management*, vol.26, pp.513-563.

**Podsakoff P.M. & MacKenzie S.B.** (1997). «Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: a review and suggestions for future research». *Human Performance*, vol.10, n°2, pp.133-151.

**Porter L.W., Steers R.M., Mowday R.M. & Boulian B.V.** (1974). «Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians». *Journal of Applied Psychology*, vol.59, pp.603-609.

**Roux S. & Dussault M.** (2007). «Engagement organisationnel et citoyenneté organisationnelle d'enseignants». *Nouveaux cahiers de la recherche en éducation*, vol.10, n°2, pp.151-164. <https://doi.org/10.7202/1018168ar>

**Schappe S.P.** (1998). «The influence of job satisfaction, organizational commitment and fairness perceptions on organizational citizenship behavior». *The Journal of Psychology Interdisciplinary and Applied*, vol.132, n°3, pp.277-290.

**Triandis, H.C.** (1995). «Individualism and collectivism ». *Journal of Personality*, vol.69, n°6, pp.907- 924.

**Turnley W.H. et Feldman D.** (2000). «Re-examining the effects of psychological contract violations: unmet expectations and job dissatisfaction as mediators». *Journal of Organizational Behavior*, vol.21, pp.25-42.