

République Algérienne Démocratique Populaire



***Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche
scientifique***

Université Abderrahmane Mira De Bejaia

Faculté des sciences humaines et sociales

Département des sciences sociales

Mémoire de fin d'étude

En vue d'obtention du diplôme de master 2 en psychologie

***Option : psychologie du travail et d'organisation et gestion des
ressources humaines***

Thème:

**L'effet de la confiance organisationnelle sur les
comportements de citoyenneté au travail.**

Lieu de stage : la RTC de Bejaia

Réaliser Par :

-BELLILI FARES

Encadre Par

- Mme. AIT MEDJBER .D

2019-2020

*La confiance est
Comme un château de
sable difficile à le
construire mais facile à le
détruire*

Remerciements

Ce mémoire n'aurait pu être possible sans la volonté du « Dieu » le tout puissant qui m'a donnée du courage, volonté pour pouvoir suivre mes études et achever ce travail.

Nous tenons à remercier toutes les personnes qui ont participé de différentes façons à la réussite de notre recherche et plus particulièrement les personnes que nous citons ci-dessous.

A notre promoteur Mme Ait medjeber Dalila pour son accompagnement tout au long de la réalisation de ce travail avec ses précieux conseils.

L'équipe pédagogique de la faculté des sciences humaines et sociales de l'université Abderrahmane mira de Bejaia et plus précisément monsieur Houcini AMAR Responsable de la spécialité psychologie du travail et des organisations.

A tous les enseignants de la faculté des sciences sociales : Youcef Khodja Adil, M. Chalal, Mme Slimani, Mme Saci, M. Meziani, M. Djeffal , M. Amrane ainsi que tous les étudiants.

Enfin, nous souhaitons adresser nos remerciements aux personnes qui nous ont soutenu et conseillé durant l'élaboration de ce travail de recherche.

Et merci à tous qui nous a aidés de près ou de loin.

Dédicace

A mes chers parents, pour tous leurs sacrifices, leur amour, leur tendresse, leur soutien et leurs prières tout au long de mes études,

A mes chères sœurs pour leurs encouragements permanents, et leur soutien moral,

A mes chers frères pour leur appui et leur encouragement,

*A toute ma famille pour leur soutien tout au long de mon parcours universitaire,
Que ce travail soit l'accomplissement de vos vœux tant allégués, et le fruit de
votre soutien infallible,*

Merci d'être toujours là pour moi.

Résumé

La confiance est un élément fondamental des relations interentreprises. Elle a été étudiée sous plusieurs angles et dans plusieurs contextes différents. Certains auteurs ont recensé jusqu'à 22 dimensions associées à la composition de la confiance dans la littérature.

La présente étude vise à étudier l'effet de la confiance organisationnelle sur les comportements citoyens au travail.

L'objet de l'étude est de tenter d'articuler les différentes formes de confiance organisationnelle (la confiance d'employé envers son supérieur hiérarchique direct, la confiance dans les collègues et la confiance dans l'organisation), de comportements citoyens au travail, afin d'analyser dans quelle mesure la forme de confiance organisationnelle peut influencer les comportements de citoyenneté a travail.

L'étude, menée à partir d'un échantillon de salariés travaillant à Sonatrach, en adoptant la méthode descriptive basée sur une approche quantitative. Nous avons utilisé deux échelles ; l'échelle de confiance organisationnelle de Chen et al 2015 et l'échelle de comportement de citoyenneté organisationnelle (OCB) de Podsakoff et organ (1990).

Les mots clés : confiance organisationnelle, comportement de citoyenneté, altruisme, courtoisie, Virtue civique, conscience professionnelle, esprit d'équipe

Summary:

" Organizational trust and are effect on citizenship behavior among employees and this study carried out within sonatrach". Region transport center of bejaia.

The present study aims to measure the effect of organizational trust on citizenship behavior and the different dimensions of its behavior at work, by adopting the descriptive method based on a quantitative approach. we used two scales 1) the organizational trust scale from chen et al 2015, 2) the organizational citizenship behavior scale (OCB) from podsakoff and organ(1990).

Key words : organizational trust, citizenship behavior, altruism, courtesy, civic virtue, professional conscience, sportsmanship

Liste des abréviations

ASL	Administration social
ATR	Département approvisionnement et transport
BDGC	Département Budget et contrôle de gestion
CFPA	Compagnie français de pétrole en Algérie
CI	Centre informatique
COM	Activité commercialisation
CCO	comportement de citoyenneté organisationnelle
CO	comportement organisationnelle
DM	Département méthode
DRGB	Direction régional Bejaia
E&P	Activité exploitation et production
EXG	Département exploitation gazoduc
EXL	Sous-direction exploitation
EXO	Département exploitation oléoduc
GG1	Gazoduc bourdj menail (1) : terminal
GNL	Gaze naturelle liquéfiée
GPL	Gaze pétrolier liquéfiée
HEH	Haoued El-hamra
HSE	Département hygiène et sécurité environnement
JUR	Département juridique
LRP	Activité liquéfaction raffinage et pétrochimie

MOG	Moyen généraux
MTN	Département maintenance
NAFTAL	Naft : terme arabe désigne pétrole, AL : en référence algérien ou Algérie
OB1	Oléoduc Bejaia (1) : terminal
OCB	Organisational citizenship behavior
OCBI	organizational citizenship behavior individual
OCBO	organizational citizenship behavior organizational
OG1	Oléoduc d'Alger (1) : terminal
OTMRUS	Organisation technique de mise en valeur des richesses de sous sol saharien
PCTH	Département protection cathodique
RH	Département ressource humains
RTC	Région transport centre
SBM	Station bni-mensour
SDAF	Sous-direction administration et finances
SDT	Sous-direction technique
SINE	Sureté interne d'établissement
SNE	Société national de recherche et d'exploitation
SONALGAZ	Société nationale de l'électricité et de gaz
SONATRACH	Société Nationale pour la Recherche, la Production, le Transport, la Transformation, et la Commercialisation des Hydrocarbures.
SOPEG	Société pétrolière de gérance
SPM	Station pompage marin

TAB	Terminal arrivé Bejaia
TMB	Terminal marin Bejaia
TNF	Département travaux neufs
TRC	Activité Transport région centre
UTC	Unité de transport centre

Sommaire

- Remerciement
- Dédicace
- Résumé
- Liste des abréviations
- sommaire
- Liste des tableaux
- Liste des figures
- introduction

Introduction générale-----14

Chapitre 1 : Cadre générale de la problématique

- **Préambule**

1- Problématique -----18

2- Les hypothèses de recherche-----22

3- Les raisons de choix du thème-----23

4- Les objectifs de la recherche -----24

5- L'importance de l'étude-----25

6- Définition des concepts -----26

- **Résumé**

Chapitre 02 : Les études antérieures

- **Préambule**

1- Les études antérieures concernant la confiance et comportement de
citoyenneté----- 30

1.1) Les études antérieures qui relient la confiance et comportement de citoyenneté-----	40
2. Commentaires concernant les études antérieures et synthèse-----	41
3. La place de l'étude actuelle parmi les études-----	42

Chapitre 03 : la confiance organisationnelle

- **Préambule**

1)- La Confiance un concept multidisciplinaire-----	46
1.1)- Problème de définition-----	48
2)- Définition de la confiance organisationnelle-----	50
3) –Les types de la confiance selon certain auteur-----	51
4)- Les Différentes perspectives théoriques-----	52
4.1)-la perspective psychosociologique sur confiance organisationnelle-----	55
5)- Les Différents modèles théoriques de la confiance -----	56
6)- Développer la confiance dans l'entreprise-----	65
7)- Les Principes de base pour développer la confiance-----	65
8)- la relation entre la confiance et le comportement de citoyenneté-----	68

- **Résumé**

Chapitre 04 : les comportements de citoyenneté au travail

- **Préambule**

1)- Historique du concept citoyenneté organisationnelle-----	72
2)- Définition du concept citoyenneté organisationnelle -----	77
3)-Les dimensions des comportements de citoyenneté organisationnelle-----	80
4)- les déterminants du comportement de citoyenneté -----	94

Chapitre 05 : la méthodologie suivie dans la recherche

- **Préambule**

1)- présentation de l'organisme d'accueil-----	102
2)-Les étapes de l'enquête sur le terrain et la description des techniques utilisés -----	120
2.1)-La méthode utilisée-----	120
2.2)-La technique utilisée -----	121
2.3)-Les étapes de la recherche-----	124
2.4) -La population d'étude -----	125
2.5)- les obstacles rencontrés-----	125

- **Résumé du chapitre**
- **Conclusion**
- **La Liste bibliographique**
- **Les annexes**

Liste des tableaux

N° de Tableau	Titre du tableau	N° de page
01	Typologie de Bigley et Pearce(1998)	53
02	Comparaisons des différents modèles théoriques selon Mayer et Al (1995)	61
03	Synthèse des principes de bases et d'action pour établir la confiance	65
04	Classification de l'effectif par catégorie socio professionnelles	111
05	L'évolution de l'effectif à la RTC sur les sept dernières années	112
06	Présentations des items de la confiance	122
07	Présentation des items du comportement de citoyenneté	123
08	La répartition de la population d'étude selon la CSP	125

liste des figures :

N° de la figure	Titre de la figure	N° de page
01	Modèles théoriques proposés par Mayer et Schoorman(1995)	59
02	Les activités du groupe Sonatrach	106

Introduction

Introduction

Les organisations d'aujourd'hui connaissent d'énorme développement dans divers domaines, qui ont conduit à l'émergence de nombreux défis, que les organisations leur font face pour atteindre leurs objectifs, il est donc devenu nécessaire de prendre soin de l'environnement interne pour suivre le rythme de ce développements accéléré, et cela nécessite une attention à la ressource humaine avec les connaissances, l'expérience et les compétences qu'elle possède pour effectuer son travail et atteindre ses objectifs efficacement et effectivement.

La confiance organisationnelle est l'une des variables organisationnelles de base qui doivent être fournies dans toute organisation réussie. Les relations de travail au sein des organisations sont interdépendantes entre les travailleurs pour atteindre leurs objectifs personnels et organisationnels, elles sont motivantes, les individus acceptent leurs responsabilités et coopèrent entre eux pour atteindre des objectifs communs, en effet les organisations doivent se concentrer à créer une atmosphère de confiance dans l'environnement de travail, ce qui joue un rôle important dans la vie organisationnelle. La confiance peut influencer le comportement des employés d'une manière à augmenter leur loyauté envers l'organisation, et les exhorte à faire de leur mieux, et au delà de leurs rôles prescrits, c'est ce qu'on appelle les comportements de citoyenneté organisationnelle. Ces comportements contribuent au succès de l'organisation, et l'atteinte des objectifs d'une manière efficace.

Vu l'importance de la confiance organisationnelle dans le vécu des employés et l'organisation aussi, on a opté pour la présente étude pour mesurer l'effet de la confiance organisationnelle avec ses différentes dimensions (confiance dans le responsable direct, confiance dans les collègues et confiance dans l'organisation (l'administration) sur les comportements citoyens organisationnels des employés dans la RTC de Bejaïa.

Notre recherche est subdivisée en chapitres comme suit :

Le premier chapitre : est consacré à la démarche méthodologique adoptée dans cette étude, à savoir : la problématique posée, les hypothèses émises, raisons du choix du thème et les objectifs de la recherche.

Le deuxième chapitre : est consacré au construit de la confiance organisationnelle: la définition de la confiance organisationnelle, les types de la confiance organisationnelle, le rôle de la confiance au sein de l'organisation, les modèles théoriques expliquant la confiance organisationnelle ainsi les principes de base pour la développer.

Le troisième chapitre : est consacré pour la deuxième variable de l'étude , les comportements de citoyenneté au travail a savoir l' historique du concept de comportements de citoyenneté organisationnelle et sa définition , les dimensions des comportements de citoyenneté organisationnelle . on conclue le chapitre avec une présentation de quelques études menées sur les deux variables de l'étude ; confiance organisationnelle et comportements de citoyenneté au travail.

La partie théorique

Chapitre 01

Cadre générale de la problématique

- **Préambule**

1. Problématique
2. Les hypothèses de recherche
3. Les raisons du choix du thème
4. Les objectifs de la recherche
5. L'importance de l'étude
6. La définition des concepts

- **Résumé du chapitre**

Préambule

La méthodologie de recherche comporte une démarche et un ensemble d'outils indispensable pour la collecte de données. Donc le chercheur doit tracer les objectifs à atteindre ; Pour cela, on définit un ensemble d'objectifs de recherche et présente le design méthodologique qu'on a retenu pour les atteindre.

On abordera dans un premier temps la problématique de notre étude et on formule les hypothèses de la recherche. On suite on expose les raisons du choix de thème et les objectifs de recherche.

Problématique

Aujourd'hui plusieurs ont le sentiment que quelque chose s'est brisé dans nos milieux de travail et que le lien qui existe entre un employé et son employeur n'est plus comme avant. Ainsi, la flexibilité croissante du travail modifie profondément le lien entre employés et employeurs, conduisant à des changements profonds des relations de travail qui à leurs tour, pourront générer des comportements non désirés des salariés.

La ressource humaine est l'une des ressources les plus importantes de l'organisation car elle est la base pour accroître son efficacité et atteindre ses objectifs. Ce qui impose à l'organisation soucieuse pour ses travailleurs, la création d'un environnement sain, sans un excès de contrôle mais entouré de confiance, qui est considérée comme l'un des facteurs les plus importants pour y parvenir.

Le développement des nouvelles formes d'organisations oblige les équipes, les managers, ainsi les administrations supérieures et les responsables à créer des relations professionnelles fondées sur la confiance.

Il existe diverses manières de décrire la confiance. Par exemple, McAllister (1995) distingue la confiance cognitive (*cognitive-based trust*) de la confiance affective (*affect-based trust*), tandis que Lewicki et Bunker (1995) identifient trois types de confiance : la confiance calculée (*calculus-based trust*), la confiance fondée sur la connaissance (*knowledge-based trust*) et la confiance identitaire (*identification trust*). Sitkin et Roth (1993) contribuent à ce même débat en proposant, eux aussi, trois formes de confiance: la confiance fondée sur les compétences (*competency trust*), la confiance fondée sur les valeurs (*value-based trust*) et la confiance bienveillante (*benevolence trust*).

Wafa KHLIF, souligne que la confiance est avant tout un phénomène de réduction de l'incertitude. Le climat de confiance ne peut pas être impulsé dans un environnement où les individus se sentent « exploités » et/ou « manipulés ».

La confiance dans le monde des entreprises est un élément qui a été étudié par la littérature managériale depuis des décennies. En partant du concept de l'entreprise comme organisation humaine, et que le phénomène d'interdépendance entre ses membres est essentiel dans l'activité quotidienne ; travailler avec autrui dans une organisation implique une interdépendance pour atteindre ses objectifs et ceux de l'entreprise. Sans confiance, le soupçon s'installe, les comportements indésirables s'émergent, les rapports humains se délitent, et c'est le beau mot de vérité qui perd tout sens, et la méfiance qui prend place de la confiance. Pour cela, rendre l'environnement de travail entouré de confiance et de bien être est un défi à forts enjeux qui nécessite un véritable travail de construction, au quel l'ensemble des responsables doivent faire appel à un nouveau mode de management gagnant-gagnant.

A contrario, certaines études indiquent que la majorité des salariés selon différents pays n'ont pas confiance en leurs organisations et le besoin de confiance non satisfait est une source de mal-être et de risques au travail. Car la

vie des hommes, dans tous les domaines de l'existence, est fondée sur la confiance, à savoir sur la croyance que ce que dit quelqu'un est vrai, donc solide. En effet, le manque de confiance du manager envers son équipe, ou l'émergence de la méfiance ont des répercussions néfastes sur l'ensemble de l'organisation ; sur le plan humain, les salariés sont exposés à un risque de quitter l'entreprise, risque de créer un climat malsain dans une équipe ou entre collègues, risque de jouer un rôle prépondérant dans la performance, risque de jouer un rôle prépondérant sur les résultats. De plus, si les responsables hiérarchiques remarquent que leurs subordonnés sont pas dignes de confiance à ce moment, l'organisation exerce un excès de contrôle sur leurs subordonnés ; et cela pose un problème majeur qui touche l'image et la vie de l'entreprise.

C'est pourquoi aujourd'hui, la confiance est reconnue comme un facteur d'efficacité (Guerrero & Herrbach, 2009) ; elle diminue le contrôle formel, ses lourdeurs et son coût, engendre des comportements de coopération, d'entraide des comportements dignes d'un citoyen. En effet la confiance est une condition nécessaire à la relation et l'implication des personnes au travail, autrement dit elle est perçue comme une valeur centrale, un élément fondamental du fonctionnement des organisations et des sociétés, aussi peut être un levier de la performance et de succès.

(Hashem et Al-Abedi 2010) ont montré que la confiance aide à former des attitudes positives entre les travailleurs et envers l'organisation, et contribue à améliorer l'efficacité de la gestion de l'organisation.

La confiance organisationnelle affecte également la pratique des comportements de citoyenneté organisationnelle, ce qui se traduit par des résultats positifs pour l'organisation ; la fidélisation des employés et le respect des exigences de travail. C'est ce qui a poussé les personnes intéressées par les comportements de citoyenneté organisationnelle à faire le maximum d'efforts pour explorer les racines du concept de confiance organisationnelle (Abbas

1998), ainsi que pour connaître et étudier la nature et les effets des comportements citoyens organisationnels.

Étudier la confiance au sein des organisations algériennes est un vrai défi à prendre en main, Vu que les salariés se réclament et souffrent du non application de la loyauté, de l'honnêteté, de la transparence, et on remarque même des conflits, de la vengeance. Ce constat nous a poussés d'étudier l'effet de la confiance organisationnelle sur les comportements de citoyenneté organisationnelle au sein de la Sonatrach.

En ce sens, une question générale de recherche est formulée comme suit :

Quel est l'effet de la confiance organisationnelle sur les comportements de citoyenneté organisationnelle des employés ?

Pour approfondir notre recherche des questions secondaires sont découlées de la question générale

Question 01 : *Est ce que la confiance des subordonnés en leur responsable direct affecte beaucoup plus les comportements de citoyenneté orientés vers l'individu que les comportements orientés vers l'organisations ?*

Question 02 : *Est ce que la confiance entre collègues affecte beaucoup plus les comportements de citoyenneté orientée vers l'individu que les comportements orientés vers l'organisation ?*

Question 03 : *Est ce que la confiance en organisation affecte beaucoup plus le comportement de citoyenneté orienté vers l'individu que les comportements orienté vers l'organisation ?*

Les Hypothèses de recherche

L'hypothèse générale

Il existe un effet significatif de la confiance organisationnelle sur les comportements de citoyenneté organisationnelle.

Pour répondre à l'hypothèse générale, des hypothèses partielles sont émises.

Hypothèse 1 : *la confiance des subordonnés en leur responsable direct affect les comportements de citoyenneté orientés vers l'individu*

Hypothèse 1.1 : la confiance des subordonnés en leur responsable direct affect le comportement d'altruisme des subordonnés

Hypothèse 1.2 : la confiance des subordonnés en leur responsable direct affect le comportement de courtoisie de subordonnés

Hypothèse 2 : *la confiance des subordonnés en leur responsable direct affect les comportements de citoyenneté orientés vers l'organisation*

Hypothèse 2.1 : la confiance des subordonnés en leur responsable direct affect leur conscience professionnelle

Hypothèse 2.2 : la confiance des subordonnés en leur responsable direct affect leur esprit sportif

Hypothèse 2.3 : la confiance des subordonnés en leur responsable direct affect la vertu civique chez les subordonnés.

Hypothèse 3 : *la confiance entre collègue affect les comportements de citoyenneté orientés vers l'individu*

Hypothèse 3.1 : la confiance entre collègue affect le comportement d'altruisme des employés

Hypothèse 1.2 : la confiance entre collègue affect le comportement de courtoisie des employés.

Hypothèse 4 : *la confiance entre collègue affect les comportements de citoyenneté orientés vers l'organisation*

Hypothèse 4.1 : la confiance entre collègue affect leur conscience professionnelle

Hypothèse 4.2 : la confiance entre collègue affect leur esprit sportif

Hypothèse 4.3 : la confiance entre collègue affect la vertu civique chez eux.

Hypothèse 5 : *la confiance en organisation affect les comportements de citoyenneté orientés vers l'individu*

Hypothèse 5.1 : la confiance en organisation affect le comportement d'altruisme des employés

Hypothèse 5.2 : la confiance en organisation affect le comportement de courtoisie des employés.

Hypothèse 6 : *la confiance en organisation affect les comportements de citoyenneté orientés vers l'organisation*

Hypothèse 6.1 : la confiance en organisation affect la conscience professionnelle des employés

Hypothèse 6.2 : la confiance en organisation affect l'esprit sportif des employés

Hypothèse 6.3 : la confiance en organisation affect la vertu civique chez les employés.

1-3-Les raisons de choix du thème

Ce choix de thème est effectuée à la base des raisons suivantes :

- l'importance de sujet de la confiance organisationnelle dans la vie des organisations notamment les comportements organisationnels.
- La rareté des recherches locales menées sur la confiance organisationnelles, précisément dans cet angle, l'effet de la confiance sur les comportements de citoyenneté ;
- Malgré l'existence de plusieurs études sur le sujet, rares sont celles qui précisent, quelle forme de confiance qui suscite le plus les comportements de citoyenneté organisationnelle.

1-4-Les objectifs de la recherche

L'objectif principal de notre recherche consiste à identifier les formes de la confiance qui contribuent le plus à développer et à maintenir les comportements de citoyenneté organisationnelle.

Pour répondre à cet objectif, nous avons dû préciser ce que nous entendions par confiance et se positionner sur les formes de confiance que nous retenions pour cette analyse.

Notre analyse des différents comportements de citoyenneté organisationnelle identifiés par les théoriciens nous a conduits à retenir le cadre théorique qui définit deux catégories de comportements de citoyenneté organisationnelle(les comportements orientés vers l'individu et les comportements orienté vers l'organisation).

Notre questionnement de recherche peut donc se décliner selon trois objectifs présentés ci-après :

-Mesurer le niveau de confiance existant entre les employés et leurs responsables directs, entre les employés et l'administration, ainsi entre les collègues eux même;

-Mesurer le niveau de pratique des comportements de citoyenneté organisationnelle avec les dimensions (altruisme, prise de conscience, l'esprit sportif, la vertu civique, et la courtoisie (parmi les employés de la Sonatrach de Bejaia.

-Classer les formes de confiance selon leurs impacts sur les comportements de citoyenneté.

1-5-L'importance de l'étude

Cette étude a une importance sur le plan scientifique et sur le plan pratique.

1-5-1- Importance scientifique (théorique)

L'importance de l'étude découle de l'importance du sujet, car le sujet de la confiance organisationnelle est l'une des préoccupations de différentes disciplines psychologie, psychologie sociale, le comportement organisationnel, management et économie. Les aspects de la confiance organisationnelle doivent être étudiés dans des environnements différents, et son effet doit être éclairci sur les différents comportements organisationnels notamment les comportements de citoyenneté organisationnelle.

La rareté des études de terrain, à la connaissance des chercheurs, qui traitaient de la relation entre la confiance organisationnelle et les comportements de citoyenneté.

1-5-2-Importance pratique (appliquée)

L'importance de l'étude découle de l'importance du secteur auquel elle s'applique, car le secteur des hydrocarbures joue un rôle important en soutenant

le développement de l'économie nationale.

L'importance de l'étude est également la capacité de fournir aux décideurs des recommandations et des propositions pour développer et renforcer la confiance.

1-6- Définition des concepts

Dans le cadre de notre recherche, il est évident d'avoir recours à une définition des concepts clés liés à notre sujet d'étude.

Le concept est un élément indispensable à toute recherche. C'est une façon de concevoir les caractères distinctifs et significatifs des phénomènes en sciences sociales, il remplit plusieurs fonctions qui sont celles d'organiser, de guider, désigner et de prévoir.

1-6-1- La confiance organisationnelle

- Définition théorique

La confiance est définie comme « la volonté d'une partie de se rendre vulnérable aux actions de l'autre partie, basée sur l'attente que l'autre partie effectuera des actions qui sont importantes pour soi, sans qu'aucune forme de contrôle ou de surveillance ne soit nécessaire » (Mayer, Davis et Schoorman, 1995).

- Définition opérationnelle

Chaque employé de la Sonatrach se sent rassuré par la conviction qu'il a des collègues qui le soutiennent et qui ne se méfient pas de lui. Ainsi que la capacité à effectuer un travail sans erreur avec une attente de crédibilité de ceux qu'ils transmettent des informations à travers les relations entre eux (la confiance accordée aux collègues).

Chaque employé à la Sonatrach se sent que son responsable direct lui apporte le soutien qu'il attend de lui (confiance accordée au responsable direct), et que la

direction de l'organisation s'engage à traiter et à prendre des décisions selon des critères objectifs et dans l'intérêt de tous les membres de l'organisation (confiance accordée à l'organisation)

(Falih, 2010: 200).

1-6-2-Comportement de citoyenneté au travail

Les Comportement de citoyenneté au travail sont l'ensemble des comportements discrétionnaires qui ne sont pas directement et explicitement reconnus par le système de récompense formelle, mais dont l'accumulation permet un fonctionnement efficient et efficace de l'organisation.

Par discrétionnaire, on entend des comportements qui ne sont pas requis par le rôle, ni précisés dans la description de la tâche spécifiée par le contrat de travail qui lie l'individu à l'organisation. Ce sont des comportements liés à un choix personnel; par conséquent, son omission n'est généralement pas considérée comme punissable (Organ, 1988).

Résumé du chapitre

On a essayé à travers ce chapitre de présenter le problème de recherche de notre point de vue en s'appuyant sur la littérature et les études menées sur le sujet. Notre réflexion nous a guidé à proposer un nombre d'hypothèses qu'on cherche à tester à travers l'exploration de terrain.

Les études antérieures

Chapitre II :

Les études antérieures

- **Préambule**

2-1- Les études antérieures concernant la confiance organisationnelle et les comportements de citoyenneté.

- L'étude d'Ali Hadj Khalifa, Mohamed M. Kammoun

-L'étude de Mathieu Molines et Amar Fall

-L'étude de Mohamed Ikram Nasr, Assâad El Akremi, Christian Vandenberghe.

-L'étude de Pierre Paillé

-L'étude d'Al-Karim, Noha Saleh

-L'étude de Bateman et Organ

-L'étude de Moamari, Hamza Mansour Bin Zahi

-L'étude d'Al-Tarif

2.3-Synthèse des études antérieures

3- la place de l'étude actuelle parmi les études

- **Résumé du chapitre**

Préambule

Ce présente chapitre est d'ordre théorique, il est consacré pour présentation des études déjà mené par les différents chercheurs dans le domaines à savoir , les études concernant la confiance organisationnelle et ses différentes niveau d'analyse au sein de l'organisation , les études concernant les comportement de citoyenneté au travail et ses différentes dimension puis les différents concepts qui se rattache à elle , ainsi que les recherche mené reliant les deux variables.

2-1- Les études antérieures concernant la confiance organisationnelle et comportements de citoyenneté organisationnelle

2-1-1- L'étude d'Ali Hadj Khalifa, Mohamed M. Kammoun

« La confiance interpersonnelle et la confiance organisationnelle dans la relation client-prestataire de service : cas de la relation client-banque ».

Cette étude vise à étudier la réalité de la relation entre le client et la banque, les deux chercheurs supposent que les deux facettes de la confiance s'influencent mutuellement. D'où les hypothèses de recherche sont présentées comme suite, **la confiance interpersonnelle affecte positivement la confiance organisationnelle, ou la confiance organisationnelle qui affecte positivement la confiance interpersonnelle.**

La confiance organisationnelle est mesurée sur les deux dimensions la crédibilité et la bienveillance, Par contre la confiance interpersonnelle est mesurée sur trois dimensions à savoir, la bienveillance, la crédibilité et la compétence.

A notre connaissance, la recherche d'Y. Benamour (2000) est la seule à confirmer que la confiance interpersonnelle n'a pas d'effet sur la confiance

organisationnelle. En revanche, elle confirme l'effet positif de la confiance organisationnelle sur l'interpersonnelle.

À la lumière des résultats de l'étude, fournis par l'analyse factorielle exploratoire et confirmatoire, ainsi que les résultats de l'analyse structurelle, nous pouvons repérer les deux points suivants : La notion de confiance dans le cadre des activités de services revêt deux formes distinctes : une confiance interpersonnelle et une confiance organisationnelle.

Cette recherche dépasse donc le cadre restrictif de l'analyse de la relation de service en prenant en considération les deux construits comme étant distincts (P.M. Doney et J.P. Cannon, 1997 ; S. Ganesan. et R. Hess, 1997, A. Zaheer, B. McEvily et V. Perrone, 1998 ; Y. Benamour, 2000 ; M.S. Kennedy, L.K. Ferrel et D.T. LeClair, 2001 ; S. Gatfaoui, 2000) au quel les deux chemins de la confiance s'influencent mutuellement. Ainsi, la confiance interpersonnelle peut être à la source de la confiance organisationnelle et vice-versa (P.M. Doney et J.P. Cannon, 1997). Cette recherche est l'un des travaux les plus rares qui ont étudié la relation non récursive entre les deux construits.

Pour conclure la confiance accordée par le client au personnel de contact joue ainsi un rôle déterminant dans la formation de sa confiance envers l'entreprise prestataire de services et par voie de conséquence dans la continuité de la relation avec cette dernière. La confiance organisationnelle peut aussi être à l'origine de la formation de la confiance envers le personnel en contact notamment à travers la bonne réputation de l'entreprise et ses investissements spécifiques en vue d'améliorer son image auprès de son public cible.

2-1-2- L'étude de Mathieu Molines et Amar Fall

« Le rôle médiateur de l'engagement au travail dans la relation entre la

justice organisationnelle et les comportements de citoyenneté : le cas de la police française ».

L'objectif de cette recherche, vise à étudier les effets différenciés de diverses formes de justice organisationnelle perçues sous ses trois formes (**la justice distributive** : qui fait référence a des rétributions matérielles, **la justice procédurale** : qui fait référence à la décision d'attribution des récompense et, **la justice interactionnelle** : renvoie à la justice perçue par l'employer de la part des partenaires). (Cropanzano et al. 2001) en influençant les comportements de citoyenneté par l'engagement au travail.

En effet, de nombreux travaux ont déjà montré (Colquitt et al. 2001; Cohen-Charash et Spector, 2001) que la perception de justice organisationnelle est positivement associée à l'implication organisationnelle et aux comportements de citoyenneté organisationnelle ou à la satisfaction.

Christian et al (2011) ont montré que l'engagement au travail constitue un indicateur important de la volonté de l'individu à s'investir pour aider son organisation. Comme le note (kahn 1990) les individus qui s'engagent et s'investissent dans leur mission ont d'avantage tendance à avoir une conception plus large de leur emploi et donc, d'aller au de la de ce qui leur et demandé cela et interprété autan que comportement de citoyenneté.

Selon Schaufeli et al. (2006), l'engagement au travail est composé de trois dimensions:

1-**la vigueur**, qui est caractérisée par un niveau d'énergie élevé, une résistance mentale importante, une volonté d'investir des efforts dans son travail et une ténacité face aux situations difficiles ;

2-**le dévouement**, qui renvoie à une recherche de sens, d'enthousiasme, d'inspiration, de fierté et de compétition ;

3-**l'absorption**, qui correspond au fait d'être pleinement concentré dans son travail et d'être profondément absorbé par les tâches, de sorte que le temps passe vite et que l'individu a du mal à se détacher de son contexte professionnel.

L'étude est menée auprès de 718 gardiens de la paix. Elle soutient que, lorsque les policiers ont le sentiment d'être traités de manière juste et équitable, ils sont plus à même de s'engager au travail et, en conséquence, de développer des comportements de citoyenneté à l'égard de leurs collègues et de l'organisation.

Les résultats indiquent que la justice distributive, la justice procédurale et la justice interactionnelle sont uniquement liées à la vigueur au travail et au dévouement. Nous pouvons alors conclure que les perceptions de justice agissent directement sur le dévouement et la vigueur au travail des policiers.

Cette recherche montre que les trois dimensions de l'engagement au travail sont liées aux comportements de citoyenneté à l'égard de l'organisation, confirmant les travaux de Rich, LePine et Crawford (2010), selon lesquels les individus engagés sont plus disposés à développer des comportements de citoyenneté, pour les comportements de citoyenneté à l'égard des collègues, seule la dimension dévouement lui est associée. Ce résultat remet également en cause les travaux de Christian et al. (2011) qui affirment que l'engagement au travail constitue un important indicateur de la volonté de s'investir à l'égard de l'organisation. En effet, les résultats montrent l'effet différencié des dimensions de l'engagement sur les comportements de citoyenneté organisationnelle et permettent de constater que, lorsque les trois dimensions de l'engagement sont étudiées simultanément, l'absorption et la vigueur n'agissent pas sur les comportements de citoyenneté à l'égard des collègues. Plus généralement, ces résultats mettent en lumière le rôle du dévouement et de la vigueur au travail qui favorise la performance extra rôle. ; Concernant l'effet médiateur de l'engagement au travail, les résultats montrent que la vigueur au travail et le dévouement jouent

un rôle de médiation entre la justice distributive perçue et les comportements de citoyenneté à l'égard de l'organisation, mais aussi entre la justice interpersonnelle perçue et les comportements de citoyenneté à l'égard de l'organisation.

D'un point de vue professionnel, cette recherche s'avère utile à l'organisation policière et, plus généralement, aux organisations souhaitant inciter les salariés à l'engagement au travail ainsi qu'aux comportements de citoyenneté organisationnelle. Autrement dit l'engagement au travail agit positivement sur les comportements de citoyenneté à l'égard de l'organisation, et les comportements de citoyenneté à l'égard des collègues de travail, seul le dévouement agit positivement. Au-delà d'un management fondé sur des règles justes et équitables, il serait également important de privilégier la confiance et/ou le soutien organisationnel.

2-1-3- L'étude de Mohamed Ikram Nasr, Assâad El Akremi, Christian Vandenberghe .

« la Justice organisationnelle, confiance et comportements de citoyenneté : test d'un modèle multi-sources multi-cibles de l'échange social au travail » »

Ces chercheurs ont une vision d'expliquer les effets de la justice organisationnelle sur les comportements de citoyenneté via le rôle médiateur de la confiance, tout en prenant en considération les relations qu'entretient l'employeur avec son organisation, son supérieur hiérarchique et ses collègues de travail.

-la relation d'échange employé –supérieur hiérarchique : si les subordonnés perçoivent leur supérieur hiérarchique comme un partenaire d'échange et le représentant de l'organisation (Ambrose et Schminke, 2003), cela est expliqué par le fait que celui-ci entretient une relation quotidienne, personnelle avec l'employeur et qu'il est en même temps chargé de la mise en œuvre des stratégies,

des décisions, des procédures et des pratiques organisationnelles (Whitener, 1997).

- **La relation d'échange employé – organisation** : plusieurs auteurs soutiennent que les procédures sont considérées par l'employé comme les traits stables de l'organisation, et que leur équité perçue, constitue la base de l'évaluation de l'équité de l'organisation dans son ensemble (Brockner & Wiesenfeld, 1996 ; Byrne & Cropanzano, 2001).

Ainsi l'équité garantissent aux yeux de l'employé une plus grande probabilité de réalisation de résultats économiques plus favorables et la satisfaction des besoins psychologiques d'identification et d'estime de soi dans le futur (Tyler & DeGoeij, 1996 ; Cropanzano *et al.*, 2001), et que la justice procédurale détermine significativement la confiance accordée par l'employé à l'organisation (Konovsky & Pugh, 1994 ; Aryee *et al.*, 2002).

Whitener (1997) stipule que « *quand les superviseurs communiquent clairement et prennent des décisions équitables, les employés leur font plus confiance. Quand les superviseurs mettent en application équitablement et bien les activités de gestion des ressources humaines, quand les superviseurs développent des contrats relationnels et remplissent les obligations de l'organisation perçues par les employés, la confiance qu'accordent les employés à l'organisation se développe* »

-**La relation d'échange employé – collègues de travail** : les chercheurs en justice organisationnelle ont jusqu'ici considéré les collègues de travail soit :

comme des agents de contagion sociale ; dans le sens où leurs propres expériences de justice influencent en particulier les comportements de citoyenneté organisationnelle orientés vers les individus (OCBI) sont principalement dirigés vers et bénéficiant aux collègues les OCBI sont la manifestation d'une relation d'échange social de haute qualité, et sont principalement motivés par la norme de réciprocité et par le développement d'une relation de confiance (Masterson *et al.*, 2000 ; Cropanzano & Rupp.) en

Conséquence les comportements de citoyenneté dirigés vers les collègues seront déterminés par l'équité perçue de ces derniers à l'égard de l'employé (la justice interactionnelle horizontale) et que la confiance va jouer un rôle médiateur dans cette relation. Bien que d'Aryee et al. (2002) suggèrent que les comportements de citoyenneté organisationnelle orientés vers l'organisation (OCBO) sont des réactions dirigées par l'employé vers son organisation

L'employé, jugeant la conduite de ses collègues comme équitable et respectueuse, leur accordera un plus grand crédit de confiance et se sentira obligé de répondre par des comportements positifs qui leur sont bénéfiques.

Les hypothèses ont été testées auprès d'un échantillon de 394 salariés d'une grande entreprise industrielle publique en Tunisie qui vise à mesurer d'abord la justice organisationnelle, les comportements de citoyenneté, La désirabilité sociale. La confiance et pour les variables de contrôle, l'âge le genre, l'ancienneté et le niveau d'étude.

Les résultats montrent que la confiance accordée à l'organisation joue un rôle médiateur dans la relation entre la justice interactionnelles. Les OCBO, ainsi que la confiance accordée aux collègues joue un rôle médiateur dans la relation entre la justice interactionnelle horizontale et les comportements de citoyenneté organisationnelle orientés vers les collègues de travail (OCBI).

2-1-4-L'étude de Pierre Paillé

« les comportements de citoyenneté organisationnelle : une étude empirique sur les relations avec l'engagement affectif, la satisfaction au travail et l'implication au travail »

L'objectif de ce travail est d'examiner les contributions de la satisfaction au travail, de l'engagement affectif envers l'organisation et de l'implication au travail à la variance des comportements de citoyenneté organisationnelle.

Cette expression « comportements de citoyenneté organisationnelle » a été forgée pour décrire des conduites au travail, « 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 ». Ils sont néanmoins importants car ils façonnent le contexte psychologique, social et organisationnel. Pour cette étude, 1 000 salariés encadrant des équipes variant de 3 à 77 collaborateurs au sein d'une agence bancaire des Pays-de-la-Loire. Des échelles validées ont été utilisées mesurant l'esprit d'équipe, les vertus civiques et le comportement d'aide envers les collègues.

Cette étude montre que les comportements de citoyenneté organisationnelle se structurent autour de quatre composantes qui sont l'altruisme, la courtoisie, la conciliation et les vertus civiques.

L'engagement affectif n'est lié à aucun comportement de citoyenneté organisationnelle, tandis que la satisfaction et l'implication au travail sont respectivement liées à l'altruisme et aux vertus civiques. Les résultats de cette étude suggèrent que l'engagement affectif puisse être phagocyté par la satisfaction au travail et l'implication au travail pour stimuler les comportements de citoyenneté organisationnelle des salariés en position de responsabilité dans une structure de petite taille en référence au nombre de collaborateurs encadrés par les répondants.

2-1-5-L' étude d' Al-Karim, Noha Saleh, 2014

« L'impact de la confiance organisationnelle sur le développement organisationnel: une étude de terrain sur les employés universitaires Roi Abdulaziz à Djeddah »

Le but de l'étude est de vérifier l'existence d'une relation entre les éléments de confiance organisationnelle (confiance dans les superviseurs, confiance dans les collègues, confiance dans la direction de l'université) et le développement organisationnel des employées.

L'étude, qui est la première à être appliquée dans le Royaume d'Arabie saoudite, visait à identifier l'impact de la confiance organisationnelle sur le développement organisationnel et sur lequel des éléments de confiance organisationnelle (confiance dans les superviseurs, confiance dans les collègues de travail, confiance dans la direction de l'université) a le plus influencé le développement organisationnel. L'approche analytique descriptive a été utilisée, Le chercheur a utilisé le questionnaire pour collecter des informations primaires, un échantillon aléatoire simple de la communauté a été sélectionné pour mener l'étude à leur sujet: sa taille était de (377) femmes employées d'une communauté de (1738) employés administratifs de l'Université King Abdulaziz à Djeddah (le centre principal).

L'étude s'est conclue par plusieurs résultats, dont le plus important est que la majorité de l'échantillon de femmes employées dans l'étude sont : l'approbations de l'importance de la confiance dans les superviseurs , la confiance entre les collègues et la confiance dans l'administration de l'université, et qu'il existe une relation morale positive entre les éléments de la confiance organisationnelle (confiance dans les superviseurs, confiance dans les collègues au travail, confiance dans l'administration universitaire) et le développement organisationnel des employés de l'université, et l'étude a également montré que les éléments de confiance organisationnelle affectent à des divers degrés le développement organisationnel.

L'élément de confiance dans la gestion universitaire est venu au premier plan, suivi de l'élément de confiance dans les superviseurs, puis de l'élément de confiance dans les collègues. Il est également apparu clairement qu'il n'y avait

pas de relation statistiquement significative entre l'âge, le diplôme universitaire, les années d'expérience, le salaire mensuel et le développement organisationnel, alors qu'il existe une relation statistiquement significative entre le poste et le développement.

2-1-6-L'étude de Bateman et Organ (1983)

« Les effets de la satisfaction au travail sur les comportements de citoyenneté organisationnelle ».

Leur étude longitudinale a été menée auprès de 77 employés occupant un poste administratif et non-académique au sein d'une université américaine. La satisfaction au travail est mesurée à l'aide du Job Descriptive Index (IDI) de Smith et al. (1969). Les comportements de citoyenneté organisationnelle des employés sont évalués par leur supérieur immédiat à l'aide d'un instrument développé dans le cadre de l'étude. Ces derniers devaient indiquer, pour chacun de leurs employés, la fréquence d'apparition de 30 formes spécifiques de comportements de citoyenneté organisationnelle.

Les mesures ont été prises à deux occasions, soit avec un mois et demie d'intervalle entre les deux. Les résultats de cette étude montrent une relation significative positive entre la satisfaction au travail et les comportements de citoyenneté organisationnelle avec un degré de corrélation.

2-1-7-L'étude de Moamari, Hamza Mansour Bin Zahi, 2014

« la justice organisationnelle et le comportement de citoyenneté organisationnelle chez les enseignants du lycée à Ouargla »

Le but de l'étude est de déceler la corrélation entre la perception de la justice organisationnelle et le comportement de citoyenneté chez les enseignants du lycée. Pour atteindre cet objectif, on a utilisé un questionnaire, après avoir

assuré sa fiabilité et validité, sur un échantillon de (280) enseignants du lycée de la wilaya d'Ouargla.

L'étude a montré que le niveau de la perception de la justice organisationnelle chez les enseignants du lycée est moyen. Tandis que le niveau du comportement de la citoyenneté organisationnelle des enseignants du lycée est élevé.

2-1-8- L'étude d'Al-Tarif, 2015

«Meilleures pratiques pour suivre le niveau de confiance organisationnelle dans les écoles primaires et sa relation avec le comportement de citoyenneté organisationnelle des enseignants »

L'étude visait à mesurer le niveau de confiance organisationnelle et le niveau de comportements de citoyenneté organisationnelle, ainsi il visait à révéler la relation entre la confiance organisationnelle et le comportement de citoyenneté dans les écoles primaires du gouvernorat d'Unaizah Enseignants.

L'étude s'est appuyée sur l'enquête et l'approche descriptive relationnelle, et le questionnaire comme outil de collecte de données.

Les résultats atteints de l'étude indiquent que le niveau de confiance à la fois dans les collègues et le supérieur immédiat est de niveau élevé. Ainsi que le comportement de la citoyenneté organisationnelle qui a marqué aussi un niveau élevé dans toutes ses dimensions.

Les résultats montrent qu'il existe une corrélation positive entre la confiance organisationnelle et le comportement de citoyenneté organisationnelle des enseignants.

L'étude a conclu que l'un des éléments les plus importants d'un leadership réussi est de parvenir à la justice dans les opportunités disponibles, pour les

enseignants et le personnel en général, et c'est l'un des principes les plus importants qui doivent être respectés par le département de l'éducation du gouvernorat d'Unaizah visant à atteindre un niveau élevé de confiance organisationnelle et de citoyenneté organisationnelle parmi les enseignants.

2- commentaire et Synthèse

L'effet de la confiance organisationnelle sur les comportements de citoyenneté au travail fait l'objet de nombreuses études dans la littérature, en ce qui concerne la variable de la confiance organisationnelle, elle a été traitée dans certain études ou elle a été exposée à divers niveau d'analyse

Certaines étude ont traité la confiance organisationnelle selon la cible, autrement dit à qui on accorde sa confiance ; la confiance organisationnelle dans ce cas est présentée sous trois formes (la confiance dans le responsable direct, la confiance dans les collègues, et la confiance dans l'organisation). D'autres études ont traité la confiance autant que confiance interpersonnelle, ces études ont pris en considération la source de la confiance. Plusieurs typologies ont été exploitées (la confiance cognitive, la confiance affective, la confiance calculée, confiance basée sur l'identitaire, confiance basée sur les connaissances, et la confiance basée sur la dissuasion).et en fin la confiance inter-organisationnelle et la confiance intra-organisationnelle.

- Quant à la variable comportement de citoyenneté au travail, ces études se sont menées dans différents secteurs et institutions publics et privés ainsi qu'auprès du milieu scolaire et pédagogique, et le secteur bancaire.

Les différentes études ont montré que les comportements de citoyenneté sont des comportements purement positifs, et qui sont attaché directement à la façon dont les salariés sont traités. En effet la justice organisationnelle et la

confiance organisationnelle sont les variables qui expliquent mieux l'adoption des employés des comportements de citoyenneté organisationnelle. À l'instar de ces études, on a décidé de mener une étude qui s'intéresse à l'effet de la confiance organisationnelle sur les comportements de citoyenneté organisationnelle, on s'appuyant sur trois formes de confiance et deux catégories de comportements de citoyenneté organisationnelle, ce qu'on va détailler dans les chapitres suivants.

3- La place de l'étude actuelle :

- L'étude actuelle est venue à représenter l'effet et le niveau de prévalence du phénomène de la confiance organisationnelle sur les comportements de la citoyenneté au travail.

Elle est simultanée à l'étude de Mohamed Ikram Nasr, Assâad El Akremi, Christian Vandenberghe sur la Justice organisationnelle, confiance et comportements de citoyenneté, ou elle suggère de renforcer des liens fondés sur la confiance, autrement dit c'est le sentiment de sécurité et de sérénité qui favorise l'engagement dans l'action, car elle permet de réduire la complexité, boosté les actions collectives (fluidité, rapidité) ainsi de faire face à l'incertitude.

- L'étude actuelle s'accorde sur plusieurs aspects de la recherche scientifique, notamment la méthodologie utilisée, la méthode de sélection des échantillons et les outils de collecte de données.
- Le but de la présentation des études précédentes était d'en tirer profit pour clarifier les étapes de la recherche actuelle en termes de:
 - L'identification des deux variables ; la confiance organisationnelle ainsi que les comportements de citoyenneté afin de soutenir le cadre théorique de l'étude actuelle,
 - L'identification des similitudes et des différences dans les différentes étapes de la recherche.
 - L'identification des méthodes utilisées afin de pouvoir choisir l'approche appropriée pour l'étude en cours, ainsi que les méthodes statistique utilisées.
 - L'identification des outils utilisés dans le but d'utiliser un outil approprié pour l'étude en cours.
 - La comparaison de l'étude actuelle et des études précédentes en termes de variables médiatrices et en profiter pour formuler les hypothèses.
 - Bénéficier de la façon de formuler des hypothèses de recherche et essayer d'être exposé à ce qui n'était pas formulé auparavant.

Résumé du chapitre

Les études antérieures évoquées dans ce chapitre à savoir celles de la confiance organisationnelle, celle du comportement de citoyenneté et celle qui combine les deux variable sont un moyen de situer la recherche actuelle par rapport aux autres études.

Chapitre 03

La confiance organisationnelle

Chapitre 03

La confiance organisationnelle

- **préambule**

1-La confiance un concept multidisciplinaire

1.1-Un problème de définition

2- Définition de la confiance

3-Les types de la confiance selon les auteurs

4- Les différentes perspectives théoriques

4.1- la perspective psychosociologique de la confiance
organisationnelle

**5- Les différents modèles théoriques de la
confiance**

6- Développer la confiance dans l'entreprise

7-Les principes de base pour développer la confiance

**8- la relation entre la confiance organisationnelle sur les
comportements de citoyenneté**

- **Résumé**

Préambule

L'entreprise est une organisation composée des personnes, aux intérêts et aux buts différents, qui doivent pourtant travailler ensemble souvent, en équipe pour produire un résultat .vu l'interaction quotidienne avec les collègues et leurs supérieurs hiérarchiques. Ces interactions connaissent de temps à autre des moments de confidentialité, de confier une responsabilité, de partage ...etc.

Dans ce présent chapitre, nous étudierons la confiance organisationnelle. En premier lieu nous allons voir la multidisciplinarité du concept de confiance, puis les problèmes rencontrés sur les définitions du concept, ensuite nous allons voir les différentes perspectives théoriques expliquant la confiance.

En deuxième lieu, nous verrons les points de vue de certains auteurs ayant travaillé sur cette variable, ensuite nous allons présenter les différents modèles théoriques de la confiance.

En fin on présente la démarche à suivre et les principes de base pour développer la confiance.

1. La confiance : un concept multidisciplinaire

La confiance en contexte organisationnel, retient l'attention des chercheurs depuis plus de quarante ans (Iewiki et al. 1998). Aujourd'hui, on constate que la confiance en milieu organisationnel est un concept éclaté. Les chercheurs de plusieurs sphères disciplinaires au sein des sciences sociales se sont intéressés à l'étude de ce concept. En effet, psychologues, sociologues, économistes, de même que les chercheurs du domaine des comportements organisationnels (**OB**) se sont à un moment ou à un autre, intéressés à l'étude de la confiance. Ils ont cherché à comprendre, entre autres, pourquoi les gens font confiance et comment la confiance façonne les relations sociales (Kramer et Tyler, 1996 ; Kramer 1996 ; Iewiki, McAlester et Bies, 1998 ; Beccerra et Gupta, 1999).

En plus à travers les disciplines, le concept de confiance se scinde en nombreux niveaux d'analyse à partir desquels il est possible de l'étudier. En effet, la confiance peut se développer entre les individus, entre les groupes, entre un individu et un groupe ou entre les supérieurs hiérarchique et subordonner , entre les collègues et entre les organisations .(**bigley et Pearce 1998 ; beccerra et gupta,1999**). Il va de soi que les différentes disciplines s'attardent habituellement à différents niveaux d'analyse. Par exemple, les psychologues s'attardent habituellement à l'individu, les sociologues favorisent l'étude des groupes alors que les économistes examinent l'individu et l'organisation. Cependant, comme le constatent Rousseau et al (1998), Les chercheurs d'une même discipline peuvent très bien s'intéresser au concept de confiance à plusieurs niveaux d'analyse simultanément.

Incidemment, le large éventail de disciplines ayant étudié les confiances jumelées aux différents niveaux d'analyse, ont donné naissance à diverses perspectives théoriques et une pluralité de conceptualisations pour les moins déconcertassions pour les chercheurs (**bigley et Pearce, 1998**). Bien entendu, chacune des disciplines a abordée l'étude du concept de la confiance à travers son propre filtre. Ainsi, la littérature présente une nomenclature importante et diversifiée du concept. Comme le conclut **Husted (1989)** (cité dans Hosmer, **1995**) « *the définition of trust is problematic because there is such a wide variety of approaches to the concept.* » (**P.30**).

Le nombre de définitions reliées à ce concept est tellement important que certains théoriciens ont tenté de faire la synthèse et l'intégration de différentes définitions proposées afin d'en extraire les éléments communs (**Hosmer ,1995 ; Mayer, Davis et Schoorman , 1995 ; bigley et Pearce , 1998 ; Rousseau et al ,1998**).procéder à la genèse des différentes définitions caractérisant le concept de confiance a travers les différentes disciplines serait beaucoup trop ambitieux et dépasserait largement le cadre de cette revue de la littérature. La suite de cet

énoncé se contente donc premièrement de relever les points communs entre les différentes définitions mises de l'avant par les auteurs. Dans deuxième lieu, nous discutons des différentes perspectives théoriques propres à l'étude de la confiance en milieu organisationnel afin de mieux situer la perspective empruntée dans le cadre de cette étude.

1.1-Un problème de définition

Plusieurs auteurs déplorent l'absence d'une définition universellement acceptée du concept de confiance (Rousseau et al .1998 ; Lewicki, McAlester et Kiesler, 1998, Kramer, 1999).

Comme le propose **Hosmer(1995)** :

« There appears to be widespread agreement on the importance of trust in human conduct, but unfortunately there also appears to be equally widespread lack of agreement on a suitable definition of construct (p30). »

En somme, les théoriciens ayant recensé et analysé la gamme des définitions proposées à travers la littérature s'entendent pour dire que, peu importe la discipline ou le niveau d'analyse trois éléments fondamentaux sous tendent la majorité des définitions.

Selon Hosmer 1995 et Rousseau et al .1998, on retrouve, dans toutes les définitions au moins une des trois notions suivantes :

- 1) -Des attentes certains (confidants expectations),
- 2) -La volonté d'être vulnérable (willingness to be vulnerable) et
- 3) -Un état de dépendance ou d'interdépendance.

Plus particulièrement, **Hosmer** (1995) conclut premièrement que peu importe la discipline, la confiance est généralement exprimée en terme d'attentes positives d'une personne à l'égard des comportements d'une autre personne ou de l'issue d'un événement. Il apparait donc, qu'une première condition

essentielle à la confiance repose sur la présomption que les actions de l'autre personne seront bénéfiques et favorables.

Deuxièmement, **Hosmer (1995)** et **Karmer(1999)** s'entendent sur le fait que la confiance puise généralement ses sources d'une condition de vulnérabilité des intérêts d'un individu, et de sa dépendance à l'égard des comportements d'un autre individu . Dans le même sens, Rousseau et al (1998) suggèrent

«La confiance ne serait pas nécessaire si les actions pouvaient être entreprises avec certitude et sans risque [...] le risque et l'interdépendance sont nécessaires pour que la confiance émerge» (p395).

La confiance comporte donc, un élément de risque, c'est-à-dire la volonté de la personne qui fait confiance de se rendre vulnérable face à une autre personne de la quelle elle dépend. Les notions de risque et de dépendance sont considérées comme étant essentielles, tant dans les conceptualisations psychologiques, sociologique, et économique de la confiance (Rousseau et al 1998) .Bref, comme le concluent **Rousseau et al (1998)** :

«Les chercheurs semblent s'accorder fondamentalement sur le sens de la confiance, car la volonté d'être vulnérable dans des conditions de risque et d'interdépendance est un état psychologique que les chercheurs de diverses disciplines interprètent en termes de probabilités perçues, de confiance et d'attentes positives - toutes les variations sur le même thème (p395) »

Etre en mesure d'identifier certains éléments communs et fondamentaux aux nombreuses définitions n'implique pas nécessairement que les différentes disciplines adoptent la même perspective théorique. Certains auteurs ont suggéré des typologies afin d'organiser le vaste éventail de recherches interdisciplinaires sur le sujet.

Dans le but d'illustrer la diversité conceptuelle propre à l'étude, là où nous présentons une typologie qui compare et classe particulièrement bien les perspectives théoriques les plus en vogue sur le sujet de la confiance dans un contexte organisationnel.

2 - Définition de la confiance organisationnelle

Deutsch (1958 et 1960) définit la confiance à partir des caractéristiques individuelles telle que la personnalité. Ces caractéristiques peuvent alors être impliquées dans l'établissement de toute relation socio-psychologique de confiance réciproque. Deutsch identifie deux éléments importants dans les phénomènes de coopération recréés en laboratoire : l'évaluation de la capacité du partenaire d'un échange à réaliser une tâche ainsi que ses intentions et motivations.

Pour Deutsch, ce concept fait référence au choix de faire confiance ou de ne pas faire confiance. Ce choix est lié à la perception qu'un individu a de la bonne ou mauvaise intention de comportement d'un autre individu. Pour Deutsch, lorsqu'un individu est confronté à une situation où il a le choix de faire confiance au comportement de l'autre, trois principaux aspects interviennent :

- L'individu est confronté à un choix pouvant se traduire à la fois par un évènement perçu comme heureux que par un évènement perçu comme malheureux ou douloureux,
- L'individu perçoit que l'évènement en question dépend du comportement de l'autre,
- Et enfin, il perçoit l'intensité de l'évènement négatif comme étant supérieur à l'évènement positif.

Selon **Mayer et Davis Schoorman**, la confiance est définie comme « la volonté d'une partie de se rendre vulnérable aux actions de l'autre partie, basée

sur l'attente que l'autre partie effectuera des actions qui sont importantes pour soi, sans qu'aucune forme de contrôle ou de surveillance ne soit nécessaire » (Mayer, Davis et Schoorman, 1995 : 712, notre traduction).

La notion de confiance au travail peut être définie, comme un sentiment de sérénité qui émane de la relation à un acteur, sur qui l'on se repose dans une situation donnée, en espérant qu'il prendra soin de nos intérêts. Les intérêts que l'on confie au travail sont parfois matériels (ex., confier un outil, un véhicule) mais le plus souvent immatériels (ex., confier une mission, des responsabilités).

3. Les types de la confiance

Selon la perspective adoptée, ou selon l'allégeance disciplinaire, il existe diverses manières de décrire la confiance.

➤ **McAllister** (1995) distingue deux types de confiance :

-**La confiance affective**, s'appuie sur des relations plus émotionnelles et affectives entre les individus.

-**La confiance cognitive**, s'appuie sur des croyances individuelles concernant la fiabilité et le sérieux de l'autre partie. La confiance cognitive correspond au fait que nous choisissons ceux en qui nous allons avoir confiance et de quelle manière et dans quelles circonstances nous attribuerons cette confiance en basant notre choix sur ce que nous considérons être de bonnes raisons.

➤ **Chapiro, Chepard et Cheraskin (1992)**, distinguent les types suivants de confiance :

-**La confiance fondée sur la dissuasion**, la peur de représailles (deterrence Based Trust), on estime que la sanction encourue par l'autre partie, en cas de violation de la confiance, excède les gains potentiels qu'elle pourrait en retirer.

-**La confiance basée sur la connaissance** (*Knowledge Based Trust*), consiste à estimer la probabilité quant au fait que l'autre Partie tiendra, ou non, ses engagements, à partir d'un certain Nombre d'informations disponibles.

-**La confiance identitaire** (*Identification Based Trust*) , repose sur des valeurs partagées.

➤ **Selon Lewicki et Bunker (1996)**, les types de confiance sont :

-**La confiance basée sur le calcul** (*Calculus Based Trust*), est un processus calculatoire, qui se construit dans le temps, et qui permet d'estimer le fait qu'un individu est digne, ou non, de confiance. Elle est alors comprise comme « un calcul économique dont la valeur est déterminée en calculant le rapport entre les gains espérés et les pertes potentielles issues de la réalisation du comportement attendu pour maintenir la relation de confiance »

- **La confiance basée sur la connaissance** (*Knowledge Based Trust*) est liée à la connaissance ou l'expérience, elle s'appuie sur la communication et la recherche d'informations qui permettent à un individu de porter un jugement sur le comportement à venir d'une autre personne.

-**La confiance identitaire** (*Identification Based trust*), s'appuie sur une identification avec l'autre partie et des valeurs partagées. C'est un lien affectif et émotionnel entre les parties. Elle nécessite une connaissance intime de l'autre acquise lors d'une longue collaboration.

Cette typologie est intéressante car elle permet de retrouver sous un même chapiteau les perspectives théorique appartenant à différentes disciplines.

Plus précisément, on classe les études en trois grandes catégories à savoir:

-Les études qui se sont intéressés à l'organisation des transactions économiques,

-Les études qui se sont intéressés à l'interaction entre des acteurs non -familiers,

-Les études qui se sont intéressés à l'interaction entre des acteurs familiaires .voir le tableau :

Tableau 01: Typologie de bigley et Pearce (1998)

	Nature de l'interaction étudiée		
	Organisations des transactions économiques	Interaction entre des acteurs non – familiaires	Interaction entre des acteurs familiaires
Perspectives théorique			
Perspective économique	Théories des couts de transactions	Théories des décisions comportementales	
Perspective sociologique		Théories institutionnelles	Relations interpersonnelles
Perspective psychologique		Théories dis positionnelles	Relations interpersonnelles

La première catégorie proposée par **bigley** et **Pearce** (1998) est celle de l'organisation des transactions économiques. Celle-ci adopte une perspective économique à l'étude de la confiance. On fait ici référence aux travaux de **coase** (1937) et **Williamson** (1975). L'objet d'analyse se situe au niveau des couts de transactions économique ou dans un marché ou une hiérarchie, les contrats et les et les mécanismes de contrôle se substituent à la confiance afin d'enrayer les possibilités de comportements opportunistes entre les acteurs.

La deuxième catégorie regroupe les recherches qui ont traits aux interactions entre des acteurs non familiaires, c'est adire, des étrangers qui ont peu ou pas d'historique et qui, par le fait même, détiennent peu d'informations l'un sur l'autre. Trois perspectives provenant de différentes disciplines sont représentées à l'intérieur de cette catégorie: l'approche dite positionnelle, l'approche comportementale, et l'approche institutionnelle.

-L'approche des théories positionnelles de la confiance (*dispositional theories*), part du postulat que certains individus sont par nature, prédisposés à accorder d'avantage de confiance à un étranger que d'autre. Elle cherche à comprendre comment les individus développent cette propension et s'inscrit dans une perspective psychologique. Les tenants de cette perspective voient la confiance comme un trait de personnalité qui émane des expériences antérieurs et qui est relativement stable à travers le temps et les situations (**Rotter**, 1971, 1980). Cette approche soutient que la propension des individus à faire confiance motive d'avantage les comportements lorsque l'on détient peu d'information à l'égard de l'autre partie.

-La théorie des décisions comportementales (*behavioral decision theory*). S'appuies sur la théorie des jeux (axelford, 1984), ou la confiance est fonction d'un processus de prise de discision plutôt rationnel. Cette approche adopte une perspective économique à l'étude de la confiance. Elle définit et opérationnalise la confiance et la méfiance en terme de comportement de coopératifs ou compétitifs et s'intéresse aux facteurs contextuels (**ex.** les règles du jeu) pour expliquer le comportement des acteurs en présence.

-Les modèles théoriques institutionnels, issus de la sociologie, sont aussi intéressés par le rôle des facteurs contextuels qui facilitent ou contraignent le développement de la confiance entre des acteurs non familiers. cette approche s'intéresse aux mécanismes sociaux tels que les lois et les règles mises en place dans des organisations et les sociétés qui engendrent la confiance entre deux étrangers (shapiro , 1987 ; zucker,1986) (cités dans Bibley et Pearce ,1986). En outre cette approche s'attarde davantage à l'étude des processus et des structures organisationnelles et institutionnelles.

La troisième catégorie proposée par **Bigley** et **pearce (1998)** regroupe les études qui s'attardent à expliquer l'interaction entre des acteurs familiaux. Cette catégorie regroupe les recherches qui s'intéressent à l'étude de la confiance entre des acteurs organisationnels qui, avec le temps, ont appris à se connaître, et qui, par le fait même, ont une histoire ensemble. Or, chaque individu détient une certaine quantité d'informations à l'égard de l'autre individu. On s'intéresse donc ici à la confiance interpersonnelle entre les acteurs. Les auteurs y font généralement référence sous le vocable de confiance organisationnelle (Mayer, Davis et Schoorman, 1995).

4.1 -La perspective psychosociologique de La confiance organisationnelle

Focalisons ici sur une perspective psychosociologique à l'étude de la confiance. Ainsi, la confiance en milieu organisationnel revêt un caractère interpersonnel et relationnel. Plus particulièrement, la confiance organisationnelle, telle que nous l'entendons, s'attarde aux relations entre des individus, des acteurs familiaux à l'intérieur du contexte de l'organisation (**Mayer et al 1995**). En ce sens, la confiance organisationnelle peut être vue comme une attitude au même titre que la satisfaction, l'engagement ou le cynisme. En fait, certains auteurs précisent que la confiance tout comme la satisfaction et l'engagement organisationnel, est considérée comme faisant partie intégrante de la famille des variables visant à étudier les attitudes des employés et le degré d'attachement affectif de ces derniers envers l'organisation (**Gilbert et Tang, 1998**). Evidemment, puisqu'il existe plusieurs groupes d'acteurs à l'intérieur de l'organisation, différents niveaux d'analyse peuvent être privilégiés.

En effet la confiance organisationnelle est un concept multidimensionnel comprenant une perspective latérale et une perspective verticale (**fox, 1974 ; McCauley et Kuhnert, 1992 ; costigan et al 1998**).

a. **La perspective latérale**, fait référence à la relation de confiance qui s'établit entre un employé et ses collègues de travail.

b. **La perspective verticale** quant à elle, englobe un plus grand nombre de relations. elle renvoie:

Premièrement, à la confiance entre un employeur et son supérieur immédiat, **deuxièmement**, à la confiance entre un supérieur et ses subordonner et **troisièmement**, à la confiance entre les employés et la direction ou les dirigeants de l'entreprise (**Mc Cauley et Kuhnert, 1992**). ainsi, puisque la confiance est un construit multidimensionnel, il est tout à fait possible de concevoir qu'un employé puisse avoir confiance en ses collègues de travail et non pas en son supérieur immédiat ou les dirigeants de l'entreprise (**McCauley et Kuhnert, 1992**).

5 - Les différents modèles théoriques de la confiance organisationnelle

Au cours des années, les chercheurs ont conceptualisé et mesuré la confiance interpersonnelle à l'intérieur de l'organisation de différentes façons. En fait, on note une certaine ambigüité dans la littérature quant aux modèles théoriques qui sont proposés. A titre d'exemple, considérons quelques uns des modèles les plus récents et les plus influents. Notamment, nous passerons en revue les modèles théoriques de **Cook et Wall (1980)**, Mishra 1996, Butler 1991 et Mayer, Davis et Schoorman 1995.

En 1980, **Cook et Wall** définissent la confiance organisationnelle de façon suivante : « *the extent to which one is willing to ascribe good intentions and to have confidence in the workds and actions of others* » (p.39). Selon ces auteurs, la confiance comprend deux dimensions .1) attribuer de bonne intention à une autre personne et 2) avoir confiance aux habilités de cette personne. Les auteurs présument que ces deux dimensions représentent les composantes qui caractérisent les construit de confiance. Selon ces auteurs, plus une personne

perçoit un référent comme ayant de bonnes intentions et détenant de bonnes compétences, plus le degré de confiance envers ce référent sera élevé. Ainsi, le degré de confiance d'un individu envers un référent donné est fonction de la combinaison des deux dimensions.

D'autres auteurs, tel **Mishra** (1996), définissent la confiance comme étant : la volonté de se placer dans une position de vulnérabilité face à une personne reposant sur la certitude que le référent est **1) compétent, 2) franc, 3) soucieux, 4) fiable**. A l'instar de **Cook et Wall** (1980), la confiance comprend plusieurs dimensions. Cependant, pour **Mishra** (1996), la confiance est mesurée à l'aide de quatre dimensions (les compétence, la franchise, le souci et la fiabilité). Selon ces auteurs, le niveau de confiance que manifeste une personne à l'endroit d'une autre est fonction de ces quatre dimensions. Comme le précise **Mishra** (1996) : « *the separate dimensions of trust are assumed to represent components of an overall trust construct. These dimensions combine multiplicatively in determining the overall trust that one party has with respect to a given referent* » (p.269). Ainsi, selon Mishra (1996), plus un référent est perçu comme étant compétent, franc, soucieux et fiable, plus on lui accorde un haut degré de confiance.

Dans le même sens, **Butler** (1991) fait valoir la nature multidimensionnelle du construit de la confiance organisationnelle. Ce dernier identifie jusqu'à dix facteurs de confiance. Selon **Butler** (1991) une personne aurait donc confiance en une autre lorsqu'elle considère qu'elle est : **1) compétente, 2) loyale, 3) franche, 4) juste, 5) intègre, 6) réceptive, 7) disponible, 8) cohérente** dans ces actions, **9) discrète**, et **10) lorsqu'elle tient ses promesses**. Cependant, **Butler** précise que ces dimensions sont des conditions qui mènent une partie à faire confiance à un référent donné. Plus précisément, il suggère que ces dimensions sont « *...a set of conditions that activate and sustain trust in a specific person* »

(p.644). Autrement dit, ces dimensions ne représentent pas une mesure de confiance comme l'indiquent **Cook et Wall** (1980) ainsi que **Mishra** (1996).

Bref sans être exhaustifs, ces quelques exemples suggèrent qu'à travers les années, une panoplie d'auteurs a cherché à identifier différentes dimensions qui caractérisent le concept de confiance. Force est de constater qu'après plusieurs années un consensus reste encore à faire quant au nombre et à la nature des dimensions qui caractérisent la confiance.

De plus, on note une ambiguïté quant à la mesure du construit lui-même. Les dimensions énumérées par les auteurs mentionnés ci dessus, sont elles des dimensions de la confiance (Cook et wall 1980 ; Mishra 1996) ou des conditions qui génèrent la confiance (**Butler**, 1991) ? quoi qu'il en soit, il appert que tous les auteurs s'entendent sur le fait que la confiance résulte des perceptions d'un individu à l'égard des caractéristique ou des qualités d'un référent spécifique (**Clark et Payne, 1997**).

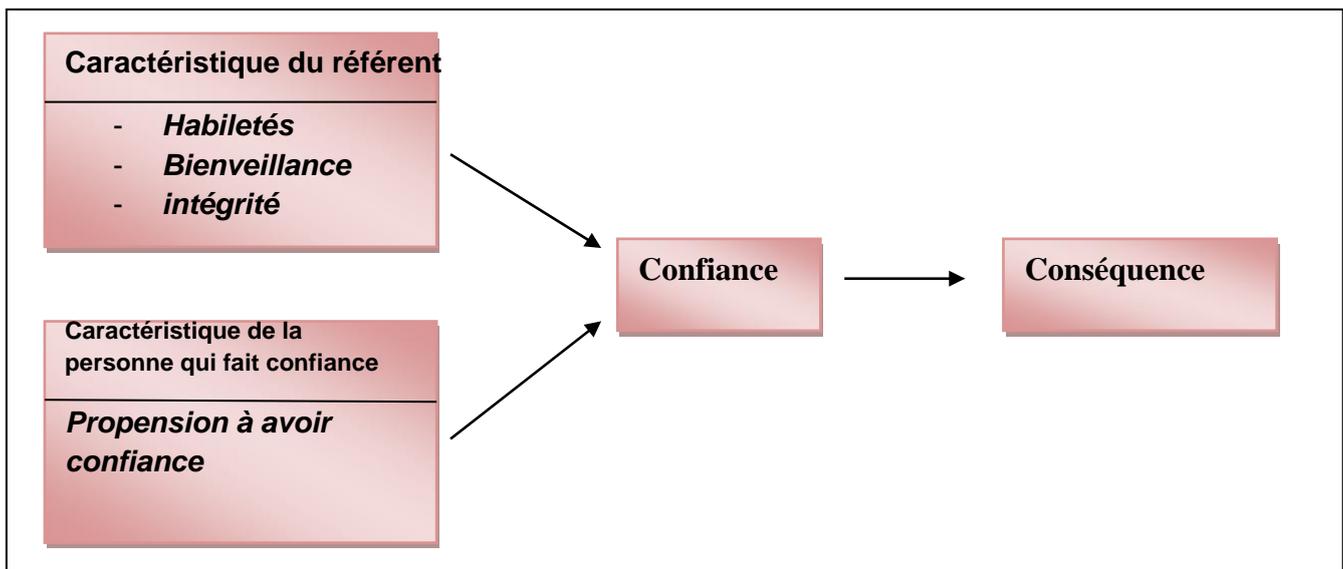
Considérons maintenant le modèle proposé par **Mayer, Davis et Schoorman** (1995) qui tente de faire la lumière sur l'ambiguïté qui plane autour du concept de la confiance organisationnelle.

En 1995, Mayer, Davis et Schoorman proposent un modèle intégratif de la confiance organisationnelle. Selon les auteurs, les difficultés rencontrées par les recherches antérieures sur la confiance émanent de l'absence d'une conceptualisation claire et distincte entre les facteurs qui génèrent la confiance, la confiance elle-même et les conséquences de la confiance. En effet, le modèle proposé par Mayer et al. (1995) est le premier à faire la distinction entre ces trois composantes. Le principal apport de ces auteurs est donc triple.

Premièrement, leur modèle synthétique le nombre de dimensions liées au concept de confiance,

Deuxièmement, le modèle fait la distinction entre les facteurs qui conduisent une personne à avoir confiance en une autre de la confiance elle-même et **Troisièmement**, le modèle sépare le concept de confiance de ses conséquences.

(Figure 1) Modèle théorique proposé par Mayer et Schoorman(1995)



importe de faire une distinction conceptuelle entre les intentions comportementales, c'est-à-dire, la confiance elle-même définie en tant que la volonté d'être vulnérable (la volonté de s'engager à prendre des risques dans une relation) et les conséquences de la confiance (l'action de prendre un risque) qui sont les comportements qu'engendre la confiance. Les conséquences pourraient, par exemple, inclure la coopération et le partage d'information (**Mayer et Davis, 1999**). Cette distinction est importante parce que la littérature a, à l'occasion, fait preuve de confusion à l'endroit des deux concepts.

De plus, le modèle sépare la confiance elle-même de ses antécédents. Selon **Mayer et al (1995)** deux groupes de caractéristiques ont une incidence sur le degré de confiance accordée à une personne. D'une part les caractéristiques de la personne qui fait confiance (**trustor**) et, d'une part, les caractéristiques de la personne qui est mise en confiance, le référent (**trustee**). La section qui suit élaborera sur chacun de ces deux groupes de

caractéristiques représentées dans le modèle de **Mayer et al (1995)**. La au en vas détailler beaucoup plus par la suite sur ce modèle.

a. Caractéristique de la personne qui fait confiance :

S'inspirant des théories « dis positionnelles » de la confiance, les auteurs estiment que la personnalité est un des facteurs influent sur le degré de confiance. Certains individus sont, par nature, plus facilement portés à savoir confiance en une autre personne. Ce trait de personnalité est considéré comme étant stable peu importe la situation et aura un effet sur la probabilité qu'un individu ait confiance ou non en un autre. Ce trait de personnalité est définit dans le modèle par la propension à avoir confiance.

Cependant puisqu'une personne exprime différents degrés de confiance pour différents référents, la propension à avoir confiance n'explique pas seule que le degré de confiance varie d'une personne à l'une autre. **Mayer et al (1995)** ajoutent donc, dans leur modèle, les caractéristiques du référent (*characteristics of the trustee*) et le concept de « *trustworthiness* » ces caractéristiques aident à comprendre **pourquoi** certaines personnes se voient accorder un degré de confiance plus élevé que d'autres.

a. Caractéristique de la personne mise en confiance (référent) « trustworthiness » :

Les auteurs soutiennent que les caractéristiques de la personne à qui on fait confiance ont aussi incidence sur le degré de confiance accordé. En d'autres termes, ces variables sont les assises sur lesquelles se développe la confiance. En effet, les caractéristiques de la personne en qui un individu a confiance ont été abondamment considérées dans la littérature. Certains en ont identifié une seule (Strickland, 1958) (cité dans Mayer et al ;1995) , alors que d'autres énumèrent jusqu'à **10** caractéristiques (Butler,1991). Selon **Mayer et al. (1995)**, les différentes dimensions de la confiance énumérer par les chercheurs (p. ex., **Cook et Wall ; Mishra, 1996** discutés ci-dessus) ne représentent pas une

mesure du concept de confiance en soi, mais sont plutôt des facteurs qui font en sorte qu'un individu est digne de confiance (trustworthy). Ces facteurs sont représentés dans le modèle de **Mayer et al.** (1995) sous la bannière des caractéristiques du référent.

Suite a une revue littérature exhaustive, les auteurs résument à trois les caractéristiques d'une personne digne de confiance : **l'habileté, la bienveillance, et l'intégrité.** Comme le suggèrent les auteurs «*Même s'il existe de nombreuses conceptualisations dont les facteurs sont importants, la capacité, la bienveillance et l'ingérence semblent englober les principaux problèmes* » (p.722).

Le tableau 2 démontre comment Mayer et al. (1995) regroupent les différents facteurs proposés par les modèles les plus courants dans la littérature sous la bannière de l'habileté, la bienveillance et l'intégrité.

Tableau02: Comparaison des différents modèles théoriques selon Mayer et al (1995)

Auteurs	Nombre de facteurs	Facteurs			
		Propensio n	Habilité	Bienveillanc e	Intégrité
Butler (1991)	10	n/a	compétences	-Loyauté -Réceptivité -Franchise disponibilité	-Justice, -intégrité, -cohérence dans les actions, -agir avec discretion, - réaliser ses promesses
Mishra (1996)	4	n/a	-compétence	-Souci, -franchise	
Cook et Wall (1980)	2	n/a	-habileté	-intentions	

L'habilité, est caractérisée par les compétences, le savoir faire et l'expertise d'un acteur. Pour les membres de la direction, ceci se traduit par les perceptions des employés à l'égard des compétences, du savoir faire ainsi que de l'influence formelle et informelle des dirigeants d'entreprise (Mayer et Davis, 1999).

Un grand nombre de chercheurs ont discuté de construit similaires à habileté dans leur définitions de la confiance. Cook et Wall (1980) ainsi que Deutsch (1960), Jones, James, et Bruni (1975) et Sitkin et Roth (1993) (cités dans Mayer

et al (1995) ont considéré le construit d'habileté comme étant un élément essentiel de la confiance. d'autres, tels que Butler (1991), Mishra (1996), Kee et Knox (1970) ainsi que lieberman (1981) et Rosen et Jerdee (1977) (cités dans Mayer et al 1995) font plutôt référence aux compétences. Mayer et al (1995) suggèrent que tous ces auteurs font allusion ici à une même dimension.

La bienveillance est défini comme étant la perception qu'un référent veut le bien de la personne qui lui fait confiance. Par exemple, si les employés croient que les dirigeants soucient des intérêts des employés, les dirigeants seront alors perçus comme faisant preuve de bienveillance à l'endroit des employés (**Mayer et Davis 1999**).

Plusieurs auteurs font référence à des caractéristique semblables à la bienveillance dans leurs écrits . certains ont utilisé le même terme (Larzeler et Huston , 1980 ; solomon , 1960 ; strickland , 1958) (cités dans Mayer et al 1995). D'autres ont considéré les intentions ou les motifs de la personne mise en confiance comme étant importants à la confiance (Cook et Wall, 1980 ; Mishra, 1996) . D'autres encore, ont suggéré l'altruisme (stimpson et maughan , 1978) (cités dans Mayer et al 1995) ou la loyauté (Butler , 1991). Selon **Mayer et al (1995)** ces différents construits peuvent tous être regroupés sous la bannière de la bienveillance telle que définie dans leur modèle.

L'intégrité, quant a elle, est la perception qu'un référent possède des valeurs jugées comme étant acceptables par l'individu qui fait confiance .aussi, la cohérence entre le discours et l'action, la crédibilité des messages véhiculés, le sens de la justice et l'uniformité des actions antérieures du référent auront un effet sur la perception du degré d'intégrité du référent (**Mayer et al, 1995**).

Encore une fois, plusieurs chercheurs ont discuté de facteurs semblables dans leur conceptualisation de la confiance. Certains ont recours au même terme (Liebermann, 1998) (cité dans Mayer et al, 1995), d'autres font référence à ce

qu'ils appellent *la congruence des valeurs (value congruence)* (sitkin et Roth, 1993) (cité dans Mayer et al, 1995), d'autres encore perlent *d'intégrité*, de *justice (fairness)* et de *cohérence (consistency)* (Butler, 1991). Selon Mayer et al (1995) tous ces construits peuvent être regroupés sous le terme générale d'intégrité.

Ces trois facteurs sont inter reliés. Chacun des facteurs capte une partie de la réalité de la confiance. Cependant, ils peuvent varier de façon indépendante l'un de l'autre. Ainsi, puisque ces trois ont une incidence sur le niveau de confiance conféré, le modèle suggère que si un individu est perçu comme ayant de bonnes habilités, hautement bienveillant et intègre, cette personne serait digne de confiance et on lui accorderait probablement un haut degré de confiance.

La confiance au sein des entreprises s'exprime généralement à 3 niveaux :

- **Au niveau personnel** : la confiance en soi (moi et moi). Je me fais confiance car je crois que je suis capable de...
- **Au niveau interpersonnel** : la confiance en l'autre (moi et l'autre). Je lui Fais confiance car je Sais qu'il ne me trahira pas.
- **Au niveau collectif** : la confiance envers un groupe d'individus (moi et les autres). Je leur fait confiance car je sais que, quelles que soient les circonstances, chacun agira au mieux des intérêts du groupe auquel j'appartiens ou du moins en cohérence avec ses intérêts.

Le développement de la confiance en entreprise se fait sur deux niveaux ; au niveau des personnes et au niveau de l'organisation.

Tableau 03: synthèse des principes de base et d'action pour établir la confiance

Au niveau des personnes	Au niveau de l'organisation et du rôle des leaders
La prise de conscience, la connaissance de soi, des autres et du monde	L'information, la formation, la connaissance
L'ouverture, la sincérité, l'honnêteté	La transparence
La détermination personnelle, le choix	La responsabilisation
La présence, l'implication, l'intention positive	La participation

6- Développement de la confiance dans l'entreprise

Pour se développer, la confiance a besoin d'un climat particulier dans l'entreprise. Ce climat est les fruits d'un travail permanent de toute une équipe de travail.

La confiance elle se gagne avec beaucoup d'efforts, s'entretient régulièrement, et elle peut se perdre très vite. Pour que la confiance persiste durablement elle à besoin des bases solides auprès de l'ensemble des personnes de l'entreprise.

7- Les principes de base pour développer la confiance

Ces principes d'action sont indispensables pour développer la confiance dans l'entreprise. Ces principe sont simple et peu nombreux. Il s'agit de la prise de conscience ; l'ouverture ou la transparence ; la détermination personnelle ou le choix ; la présence ou l'implication. Ils sont le mérite de mobiliser chaque Personne, chaque leader, chaque équipe et toute l'entreprise.

➤ La prise de conscience

La principale définition de la prise de conscience est la connaissance de soi, la compréhension des autres et du monde. Quand la personne se connaît, comprend les autres et le monde elle peut agir. Prend conscience ses connaître ces comportements, ces sentiments, ses points fort et ses points faible et comment y la compréhension des relations et du monde.

➤ **L'ouverture et la transparence**

Ce principe repose sur l'idée et l'expérience faite que la résolution des problèmes est beaucoup plus facile quand les personnes peuvent s'exprimer ouvertement. Dans les entreprises une part importante de l'énergie des personnes est consommée dans la dissimulation d'informations voire dans le mensonge. Or dès que les individus ont la possibilité de pouvoir s'exprimer ouvertement et d'accéder aux informations dont ils ont besoin alors les problèmes se résolvent bien mieux.

Le développement de la confiance suppose de la transparence et l'ouverture à l'autre. Si l'entreprise et les responsables directs cachent des choses à leurs employés, ceux-ci mettront en doute la sincérité, l'honnêteté des dirigeants, et auront du mal à leur faire confiance. L'ouverture permet de mieux comprendre les comportements des autres et change en profondeur les relations.

Sur un autre plan, celui de l'organisation, le principe d'ouverture ou de transparence est lui aussi fondamentale pour faciliter l'accès aux informations dont les personnes ont besoin pour comprendre les évolutions et les mettre en œuvre. La transparence consiste à donner toutes les informations que les personnes demandent ou que l'entreprise considère comme indispensables. Les secrets industriels en sont exclus. Si l'ouverture n'existe pas les rumeurs et les mensonges se développent.

➤ **La détermination personnelle, le choix :**

La détermination personnelle est la possibilité d'agir et de choisir soi-même ses propres actions. Le concept de choix est fondamental car il suppose et signifie que la confiance se développe quand les personnes peuvent agir par elles-mêmes. En tant qu'un individu, j'ai confiance en moi si je sais que je peux agir sur mon environnement, sur les autres et sur moi-même. Je n'ai pas confiance en

moi si je crois que mes actions, comportement ou sentiments dépendent de causes qui me sont extérieures.

En tant que personne, le concept de choix me permet de mieux comprendre qui je suis mes comportements mes sentiments, et mes opinions. Il me permet d'éclairer et de mieux comprendre mes actions en dehors de tout sentiment de honte, culpabilité ou de blâme a mon égard. Pour mettre en œuvre la confiance, il est utile et important que les personnes dans l'entreprise aient conscience de leur possibilité de choix. Si les personnes pensent qu'elles ne peuvent pas choisir, ou si réellement elles n'ont pas de choix, c'est adire qu'elles sont contraintes, alors la confiance sera faible. A contrario, si les individus exercer des choix, prendre des décisions, alors il ya plus de chance de développer la confiance et par voie de conséquence une entreprise performante.

➤ **La présence, l'implication :**

Ce principe d'action concerne l'implication de la personne dans ses actions. En tant qu'individu je me sens présent quand j'investis mon énergie pour remplir mes objectifs .au travail je me sens présent, impliqué quand je me consacre à ma mission que j'y suis tout à fait à l'aise.

7.1 -L'importance de la confiance organisationnelle

Des études ont montré que la confiance joue un rôle fondamental dans des relations de travail efficaces et productives et constitue une source d'avantage concurrentiel (Lima & Caetano, 2006). Et cela se reflète dans l'orientation des attitudes et du comportement des travailleurs au sein de l'organisation (Dirks & Ferrin, 2002).

C'est aussi une ressource économique importante, et il a encouragé les organisations à adopter une stratégie pour y investir, basée sur des critères efficaces dont les résultats se reflètent dans la réussite de cet investissement (Adams, 2004: 7).

La confiance est la partie la plus importante du capital social de l'organisation (Al-Enezi et Al-Saadi) et l'une des parts du capital social (Prushaks & Cohen, 2001: 86-93, et elle est essentielle et essentielle pour comprendre le comportement collectif et individuel entre les individus, les activités administratives, les échanges économiques et la stabilité sociale ou politique.

La confiance est un facteur important de relations sociales stables et une clé attendue du comportement et un facteur fondamental dans toute forme d'interaction humaine (**Dominguez & pels, 2004: 1-40**). Travailler ensemble avec les autres nécessite une interdépendance entre eux et d'une manière différente leurs objectifs personnels et organisationnels. (Amico, 2003: 5) .Et puis, c'est l'élément de base de l'efficacité organisationnelle. Ainsi, la confiance organisationnelle dans les organisations est une entrée incontournable pour construire une compréhension mutuelle et améliorer la coopération entre les membres de l'organisation et l'orienter pour atteindre les objectifs visibles et cachés de l'organisation et des individus ensemble.

8 - La relation entre la confiance organisationnelle et le comportement citoyen

De nombreuses études ont confirmé l'existence d'une relation positive et morale entre la confiance et à la fois la performance et le comportement de citoyenneté organisationnelle et créative, tandis que d'autres études ont prouvé l'existence d'une relation inverse de rotation du travail, d'absence et de conflit. (**Al-Tai, 2007**).

Ainsi la capacité de la confiance organisationnelle à prédire et à construire une relation avec la variable du comportement citoyen organisationnel a retenu l'attention des chercheurs, comme l'étude (**cetin 2004**), qui a montré que la disponibilité de la confiance organisationnelle chez les travailleurs les rend plus enclins à adopter des comportements de citoyenneté organisationnelle et à

accepter le travail avec un grand bonheur (**Islamoglu et Boru, 2007**), cela se traduit par Leur intérêt pour le succès et l'avenir de l'organisation augmente (**Halis et al 2007**), et cela améliore également le comportement organisationnel de la citoyenneté (**Najm et Karim 2014**).

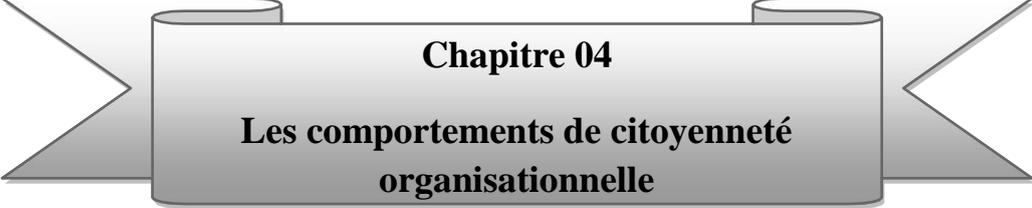
L'étude (**Knonvsky et Pugh, 1994**) a conclu qu'il existe une relation positive peu prometteuse entre les pratiques de supervision équitables et le comportement de citoyenneté organisationnelle à travers la confiance qui est générée comme base des relations d'échange social.

Résumer

Il semble que la confiance organisationnelle est le pilier de la vie organisationnelle ; elle est en cœur de toutes interactions et échanges entre les employés. Beaucoup d'études ont confirmé qu'on peut expliquer pas mal de comportements organisationnels par la confiance. Ce qui nous intéresse on cette étude et de démontrer que même les comportements de citoyennetés.

Chapitre 04

Les comportements de citoyenneté au travail



Chapitre 04

Les comportements de citoyenneté organisationnelle

- **Préambule**

4-1 Historique du concept citoyenneté
organisationnelle

4-2 Définition concept citoyenneté
organisationnelle

4-3 Les dimensions des comportements de
citoyenneté organisationnelle

- **Résumer**

Préambule:

Dans ce présent chapitre on va présenter le développement historique du concept de comportements de citoyenneté au travail, ensuite on va aborder les principaux comportements qui s'inscrivent sous la citoyenneté organisationnelle, puis les dimensions de ces comportements et ces antécédents.

4-1-Historique du concept comportement de citoyenneté organisationnelle

La littérature en gestion reconnaît couramment que les organisations ont besoin d'employés qui veulent en faire un peu plus que ce que le travail exige en soi, et qui adoptent des comportements de coopération, c'est-à-dire des comportements d'aide à ses collègues ou à son organisation (Barnard, 1938; Katz et Kahn, 1966, 1978; Organ, 1988). En ce sens, depuis quelques années, l'étude de ces comportements de coopération a suscité l'intérêt de plusieurs chercheurs et cela dans divers domaines dont ceux s'intéressant au comportement organisationnel (voir Organ, 1988 et Podsakoff et al. 2000). Cet intérêt a donné naissance à plusieurs concepts tels les comportements organisationnels pro sociaux (Brief et Motowidlo, 1986), les comportements de citoyenneté organisationnelle (Organ, 1988) et l'engagement organisationnelle (Organ et Konovsky, 1989).

Les comportements organisationnelle pro sociaux se réfèrent aux comportements « généralement adoptés par un membre de l'organisation, qui sont dirigés vers un individu, un groupe ou une organisation avec qui il interagit tout en remplissant son rôle organisationnel » (Brief et Motowidlo, 1986, p.711). De plus, Brief et Motowidlo ajoutent que « ces comportements sont adoptés avec l'intention de promouvoir le bien-être de l'individu, du groupe ou de l'organisation envers qui ils sont dirigés » (p.711).

L'engagement organisationnel est défini comme « la volonté d'un individu, partageant les buts et les valeurs de l'organisation et possédant un désir intense à faire partie de celle-ci, à exercer des efforts considérables pour le bien de

Chapitre IV : les comportements de citoyenneté organisationnelle

l'organisation » (Mowday, Steers, et Porter, 1979, p.226). L'engagement organisationnel se réfère à l'identification et à la loyauté d'un employé à l'égard de son organisation et aux efforts qu'il est prêt à faire pour s'assurer de son succès et de son bien-être (Luthans, 1995).

Les comportements de citoyenneté organisationnelle, sont parmi ceux ayant reçu le plus d'attention de la part des chercheurs (**Organ, 1988**). Le concept de comportement de citoyenneté organisationnelle n'est pas apparu soudainement, au contraire « l'idée a été incorporée dans divers paradigmes datant de plus d'un demi-siècle » (Organ, 1988, p.25). Entre autres, les écrits de **Barnard (1938)** et de **Roestlisberger et Dickson (1964)** ont permis de démontrer que déjà, à cette époque, diverses caractéristiques évoquant la nature des comportements de citoyenneté organisationnelle suscitaient un intérêt évident.

Barnard (1938) est l'un des premiers à s'être intéressés à ce qu'il nomme les comportements de coopération. Selon **Organ (1988, p.15)**, les écrits de Barnard « ont grandement influencé les travaux de nombreux théoriciens jusqu'à ce jour et cela bien avant la popularisation des doctrines de la gestion moderne des relations humaines ». Barnard (1938) s'est intéressé à l'organisation sous l'angle d'association d'efforts coopératifs. En ce sens, il reconnaît que certains éléments et conditions sont essentiels pour qu'une organisation existe.

Selon cet auteur, pour qu'une organisation existe, « elle doit avoir **(1)** des personnes capables de communiquer entre eux, **(2)** qui veulent se mettre en action **(3)** afin d'accomplir un but commun » (Barnard, 1938, p.82). Dans cette optique, il est clair que pour Barnard, ce ne sont pas les individus, mais plutôt les services, les actes, les actions ou les influences des personnes qui doivent être considérés comme des composantes de l'organisation.

De plus, une condition essentielle de l'organisation réside, selon cet auteur, dans « la volonté que possède chacun de ces individus à offrir des efforts au système coopératif » (p.83). Le concept de volonté à coopérer de Barnard n'est

Chapitre IV : les comportements de citoyenneté organisationnelle

pas lié à l'obligation contractuelle de l'individu, ni en référence à une quelconque performance d'un rôle clairement défini.

Organ attribue à Barnard une part de la paternité de sa théorie sur le concept de comportement de citoyenneté organisationnelle. Selon lui, «certaines idées de Barnard dont son concept de *volonté de coopérer* rejoint les déterminants des comportements de citoyenneté organisationnelle» (**Organ, 1988, p.16**).

Ainsi, Barnard avance que les gens sont appelés à être en contact et à interagir fréquemment entre eux. De ce fait, les relations qu'ils entretiennent ne font pas toujours partie de l'organisation formelle et ne sont pas toutes gouvernées par celle-ci. En effet, elles peuvent se « produire de manière accidentelle, être une conséquence d'une activité organisée, mais peuvent également naître d'un désir personnel ou d'un groupe; elles peuvent être amicales ou hostiles» (Barnard, 1938, p.115).ce que l'auteur identifie comme étant des *organisations informelles*. Ainsi, les organisations informelles représentent l'élément clef de sa théorie puisque, selon Barnard, elles légitiment et stabilisent le système émergent de l'autorité formelle.

Les concepts de *volonté de coopérer* et *d'organisation informelle* ont guidé les travaux de plusieurs chercheurs jusqu'à ce jour. Plus de vingt-cinq ans après Barnard, Katz et Kahn (1966) proposent une analyse comportementale des organisations basée sur le modèle du système ouvert. Selon eux, les organisations efficaces doivent faire naître trois types de comportements chez leurs membres:

- (1) être encouragés à entrer et à demeurer dans l'organisation;
- (2) exécuter les rôles spécifiques exigés par leurs supérieurs; et
- (3)s'engager dans des activités spontanées et innovatrices qui vont au-delà de ce qui est prescrit dans leur rôle» (**p. 337**).

Chapitre IV : les comportements de citoyenneté organisationnelle

Ce troisième type de comportements inclut les activités coopératives avec les collègues de travail, les actions protectrices du système, les idées originales pour l'amélioration du système, la formation continue suscitant des contributions futures, ainsi que les actions qui favorisent un climat favorable pour l'organisation dans l'environnement externe. Il s'agit du comportement qui a inspiré **Smith et al. (1983)**, ainsi que **Bateman et Organ (1983)** pour le développement du concept des comportements de citoyenneté organisationnelle.

À l'origine, les différentes études sur les comportements de citoyenneté organisationnelle portaient sur un construit unidimensionnel du concept. En 1983, Smith et al, font état pour la première fois d'un construit multidimensionnel. Une première étude menée par **Bateman et Organ (1983)** présente les comportements de citoyenneté organisationnelle comme un construit unidimensionnel.

Les travaux de **Smith et al. (1983)** permettent l'émergence d'un modèle bidimensionnel,

Le modèle de *l'altruisme* et de la *conformité généralisée*. Des analyses factorielles subséquentes démontrent que ces deux facteurs se subdivisent en fait en plusieurs facteurs (**Williams, Podsakoff et Huber, 1986; Organ et Konovsky, 1989**). Ces études ont mené vers deux mouvements de recherche qui se distinguent dans l'interprétation des comportements de citoyenneté organisationnelle. Suivant **Blau (1964)**, le premier mouvement se réfère aux comportements de citoyenneté organisationnelle dans un cadre d'échange social, par lequel les individus rendent et reçoivent des services sans y être tenus par une obligation contractuelle.

Les travaux de chercheurs tels que Dennis W. Organ, Janet P. Near et C. Ann Smith s'inscrivent dans cette vision. Quant au second mouvement, il suppose un caractère plus implicite aux comportements de citoyenneté organisationnelle. En

Chapitre IV : les comportements de citoyenneté organisationnelle

ce sens, ils ne sont pas vus uniquement comme la volonté des individus de coopérer, mais également comme un ensemble d'obligations pour les individus qui composent une organisation à poser des gestes qui contribuent à son bon fonctionnement (**Graham, 1989**). Ainsi, contrairement au premier mouvement, les comportements de citoyenneté organisationnelle ne sont pas discrétionnaires, mais sont considérés plutôt comme une obligation pour les individus de faire preuve d'un comportement ou de poser des gestes pouvant bénéficier à l'organisation.

En contrepartie, **Graham (1986)** examine le concept de comportement de citoyenneté sous un angle plus politique. Elle a développé un modèle théorique à trois dimensions: la *conformité* qui comprend le respect des structures en place, la *loyauté* qui inclut des fonctions telles que servir les intérêts de sa communauté et endosser ses valeurs et finalement, la *participation* qui reflète l'aspect implicite de l'obligation, pour les membres d'une organisation, à faire preuve de comportements qui peuvent s'avérer significatifs et positifs pour l'organisation. Dans une autre étude, Graham (1989) propose l'émergence de quatre dimensions. Elle renommera cependant certaines dimensions discutées précédemment (Graham, 1986). Ainsi, la conformité devient le *dévouement* et la loyauté, pour sa part, prend l'appellation *soutien*. Quant à la participation, elle se subdivise maintenant en deux dimensions distinctes appelées *l'entraide* et *l'initiative personnelle*. Les dimensions entraide et dévouement proposées par Graham correspondraient aux dimensions altruisme et esprit consciencieux discutées dans l'étude **d'Organ (1988)**.

En somme, suivant les travaux entrepris par **Smith et al. (1983)**, Organ (1988) propose une nouvelle taxonomie des comportements de citoyenneté organisationnelle. Il retient les quatre dimensions qui composent les comportements de citoyenneté organisationnelle: *l'altruisme, l'esprit*

Chapitre IV : les comportements de citoyenneté organisationnelle

consciencieux, l'esprit sportif et la prévoyance. Toutefois, suite à la proposition de Podsakoff et Mackenzie (1994), il ajoute une cinquième dimension, le *civisme* (Graham, 1986) suggérant l'obligation des travailleurs de participer de façon responsable à la vie politique de l'organisation.

4-2- Définition:

Les comportements de citoyenneté organisationnelle (organizational citizenship behaviour) se définissent comme des comportements discrétionnaires qui ne sont pas directement ou explicitement reconnus par un système formel de rémunération et qui, en bout de ligne, contribuent au fonctionnement efficace d'une organisation (**organ, 1988 ; p.4**).

Il faut remonter aux travaux de Bernard (1938) et Katz (1964) pour repérer les premiers ouvrages parus sur le sujet. A cette époque, Chester Barnard (1938) faisait état d'une «volonté de coopérer», tandis que Daniel Katz (Katz, 1964 ; Katz et Kahn, 1966,1978) référait à des comportements innovateurs et spontanés (cités dans Lepine, Erez et Johnson, 2002).

Par contre, l'intérêt des chercheurs pour ce type de comportements s'est surtout manifesté au début des années 1980, suite aux travaux de Organ et de ses collègues (Bateman et Organ, 1983 ; Smith, Organ et Near, 1983). C'est dans le cadre de ces travaux que l'expression organizational citizenship behaviour a vu le jour. Organ a alors proposé la définition suivante :

.....Comportement individuel discrétionnaire, non directement ou explicitement reconnu par le système formel de reformulation et qui, globalement, favorise le fonctionnement affectif de l'organisation. Par discrétionnaire, nous entendons que le comportement n'est pas une exigence exécutoire du rôle ou de la description de poste, c'est-à-dire les conditions clairement spécifiées du contrat de travail de Pearson avec l'organisation; le comportement est plutôt une question de choix

Chapitre IV : les comportements de citoyenneté organisationnelle

personnel, de sorte que son omission n'est généralement pas considérée comme punissable (organ, 1988;).

Les comportements de citoyenneté organisationnelle font référence à la fois, la manifestation de comportements positifs qui aident au fonctionnement organisationnel, et l'abstention de comportements qui pourraient être préjudiciables au fonctionnement de l'organisation (**organ, 1990**).

Dans les 20 dernières années, l'intérêt pour les comportements cadrant de manière générale avec la définition de comportements de citoyenneté organisationnelle a augmenté de façon considérable. Cependant, la documentation sur la sujet porte d'avantage sur la compréhension des relations entre les comportements de citoyenneté organisationnelle et autres construits que sur la définitions du concept lui-même (**Podsakoff et al. 2000**).

De façon plus précise, il ressort de la littérature quatre effets récurrents que devrait avoir l'OCB sur la performance et le succès d'une organisation. Premièrement, l'OBC a un impact positif sur la performance des collaborateurs qui s'expliquerait par les comportements d'entraide qu'il génère, permettant de résoudre plus facilement les problèmes rencontrés, évitant de la sorte qu'un employé gaspille trop de temps à vouloir trouver une solution individuellement.

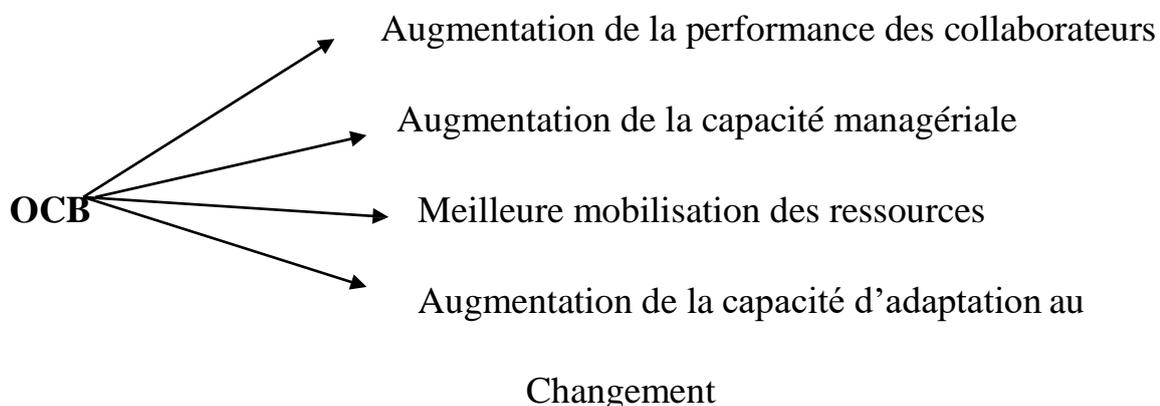
Sans oublier que ces collaborations permettent informellement aux employés de partager leurs « best practices ». Il en découle une diminution des interventions nécessaires de la part du supérieur qui peut ainsi davantage se concentrer sur ses tâches de gestion. Cette augmentation de la capacité managériale, qui constitue le second impact de l'OCB, est accentuée du fait que

Chapitre IV : les comportements de citoyenneté organisationnelle

le comportement citoyen favorise les suggestions de la part des employés permettant parfois d'améliorer l'efficacité et l'efficience de l'organisation.

Troisièmement, l'OCB permet une meilleure mobilisation des ressources, du point de vue managérial comme nous venons de le voir, mais également parce que les échos positifs des employés permettent, d'une part, de garder les employés les plus qualifiés, et d'autre part, d'attirer des personnes compétentes au sein de l'organisation. Une récente étude, réalisée auprès de cadres intermédiaires œuvrant dans le secteur privé en France, confirme que plus l'OCB des collaborateurs est élevé, moins ils ont l'intention de quitter l'entreprise (Paillé, 2006). Le dernier impact de l'OCB qui n'est pas négligeable à l'heure actuelle, est l'augmentation de la capacité d'adaptation au changement. Les raisons en sont simples.

En effet, la vertu citoyenne qui pousse les employés à participer davantage à la vie de l'organisation leur permet de mieux comprendre les enjeux auxquels est confrontée l'organisation, ce qui les responsabilise et donne un sens aux changements qu'ils vont mettre en œuvre. A cela s'ajoute l'esprit sportif, élément constitutif de l'OCB, donnant la volonté aux employés ayant un comportement citoyen de développer de nouvelles compétences dans le but de se lancer dans de nouveaux challenges



Chapitre IV : les comportements de citoyenneté organisationnelle

En somme, toute organisation productive a besoin de ce type de comportement afin de bien fonctionner. En effet, l'agrégation de performances individuelles obtenues dans les différents postes individuels, sans cohérence et orientation vers les objectifs globaux, fragilise une organisation (Emery, 2004).

Ceci explique les enjeux d'une meilleure compréhension des motivations qui poussent des individus à agir pour le bien de l'organisation, que ce soit en aidant des collègues ou en agissant directement sur l'image ou l'organisation elle-même.

4-3- Les dimensions des comportements de citoyenneté organisationnelle

La littérature portant sur les comportements de citoyenneté organisationnelle témoigne d'un manque de consensus quant aux dimensions du construit (Podsakoff et al., 2000). En effet, dans leur analyse critique, Podsakoff et al. (2000) ont identifié près de trente formes différentes de comportements de citoyenneté organisationnelle. Par contre, ils ont relevé un nombre important de chevauchement conceptuels entre ces construits. Par conséquent, ils ont proposé sept thèmes ou dimensions communes aux auteurs sur le sujet : *les comportements d'aide, le Sportsmanship, la loyauté organisationnelle, le conformisme, l'initiative personnelle, la vertu civique et le développement personnel*.

4-3-1- Les sept dimensions des comportements de citoyenneté organisationnelle de Podsakoff

Selon podsakoff et al. (2000), il existe sept dimensions à savoir :

4-3-1- 1- Les comportements d'aide

Les comportements d'aide, ont été identifiés comme une forme comportant de comportements de citoyenneté organisationnelle par pratiquement tous les chercheurs qui ont travaillé sur le sujet (par exemple : Bateman et Motowidlo, 1993,1997 ; George et Brief, 1992 ; George et Jones, 1997 ; Graham, 1989 ; Organ, 1988,1990 ; Smith, Organ et Near, 1983 ; van Scotter et Motowidlo, 1996 ;

Chapitre IV : les comportements de citoyenneté organisationnelle

Williams et Anderson (1991). Sur le plan conceptuel, les comportements d'aide renvoient à l'aide volontaire qu'offre un individu pour soutenir les personnes aux prises avec des problèmes liés à leur travail ou encore pour prévenir l'apparition de ces difficultés.

4-3-1-2- Le Sportsmanship

Le Sportsmanship a reçu beaucoup moins d'attention. Le concept renvoie à la volonté de tolérer des inconvénients inévitables et une charge de travail sans se plaindre. Hui, Lee et Rousseau (2004) ont défini le sportsmanship en ces termes : « un comportement discrétionnaire qui indique la bienveillance de l'employé pour tolérer et sans se plaindre »

4-3-1-3- la loyauté organisationnelle

La loyauté organisationnelle, témoigne d'une allégeance de l'employé à l'organisation, se caractérisant par la propagation d'un esprit de bonne volonté parmi les pairs. De plus, l'employé adhère, soutient et défend les objectifs organisationnels.

Essentiellement, un individu loyal à une organisation en fera la promotion auprès des gens de l'extérieur, la protégera et la défendra contre les menaces externe et ce, tout en demeurant dévoué envers cette dernière, même dans des circonstances défavorables.

4-3-1-4- Le conformisme

Le conformisme, correspond à l'intériorisation et à l'acceptation des règles, des règlements et des procédures de l'organisation et a une observation scrupuleuse de ces règles et ce, même si personne n'observe ces règles ou en contrôle l'application.

4-3-1-5- L'initiative personnelle

Chapitre IV : les comportements de citoyenneté organisationnelle

L'initiative personnelle est considérée comme une dimension des comportements de citoyenneté organisationnelle sénélement si l'employé dépasse dans une large mesure les exigences minimales ou les exigences généralement requises pour la réalisation de son travail. Ce type de comportement se caractérise par des actions volontaires qui se démarquent par leur créativité et leur innovation. De plus, il vise à améliorer l'exécution d'une tâche ou la performance de l'organisation. L'effort et l'enthousiasme dont l'employé fait preuve dans l'accomplissement de ses tâches s'avèrent largement supérieurs à ce qui est généralement observé (Podsakoff et al. 2000).

4-3-1-6- La vertu civique

Quant à elle, représente un intérêt à un niveau macroscopique pour tout ce qui touche l'organisation. La vertu civique se traduit par une volonté de participer activement à la gouvernance de l'entreprise, de surveiller son environnement à la recherche de menaces ou d'opportunités et de veiller aux intérêts de l'entreprise.

4-3-1-7- Le développement personnel

Le développement

personnel, comprend des comportements volontaires par lesquels un employé améliore ses connaissances, ces compétences et ses habilités.

Différents auteurs ont proposé des dimensions qui s'insèrent dans l'un ou l'autre de ces sept thèmes. Ces dimension s'inspirent largement des comportements innovateurs et spontanés amenés par Katz (1964), soit la collaboration, la protection de l'organisation, la proposition d'idées constructives, l'auto – formation et le maintien d'une attitude favorable envers l'organisation.

Bien que la documentation sur les comportements de citoyenneté organisationnelle et les concepts qui y sont associés soit passablement

Chapitre IV : les comportements de citoyenneté organisationnelle

diversifiée, le cadre conceptuel proposé par organ (1988) demeure celui qui a fait l'objet du plus important nombre d'études empiriques et ce, principalement pour trois raisons.

Premièrement, c'est le cadre conceptuel propose par organ qui marque le début d'un intérêt réel des chercheurs pour les comportements de citoyenneté organisationnelle. Organ et ses collègues ont été très prolifiques en ce qui a trait à la publication d'articles et de livres sur le sujet.

Deuxièmement, Podsakoff et ses collègues ont développé une échelle de mesure des cinq dimensions proposées par organ (podsakoff et al. ,1990). De plus, ils ont mené plusieurs excellentes études empiriques sur la base de cette mesure (podsakoff et al 1996).

Finalement, les théoriciens des comportements de citoyenneté organisationnelle s'entendent pour affirmer qu'à long terme, les dimensions comportementales mentionnées ci – haut s'avèrent avantageuses dans diverses situations et organisation (**la pine, erez et Johnson, 2002**).

4-3-2- Les cinq dimensions des comportements de citoyenneté organisationnelle d' Organ

Les cinq dimensions des comportements de citoyenneté organisationnelle proposées par organ (1988) sont les suivantes : **l'altruisme, la vertu civique, le professionnalisme, le sportsmanship et la courtoisie.**

4-3-2-1- l'altruisme

Consiste à aider une personne spécifique aux prises avec une tache ou un problème relié à son travail (**hui, Lee et rousseau, 2004**), autrement dit le comportement directement tourné vers l'aide d'une personne spécifique, dans des situations de face-à-face.

4-3-2-2- la vertu civique

Constitue un comportement indiquant qu'un employé participe de façon responsable, est impliqué ou se sent concerné par ce qui se passe dans l'organisation (**organ, 1988**). La vertu civique est donc un type spécifique de comportement qui est dirigé vers l'organisation. Dans les comportements typiques, on inclut la réalisation de fonctions organisationnelles qui ne sont pas requises d'emblée et le fait de se tenir au courant des nouveaux développements dans l'entreprise (**turnley et al. 2003**).

4-3-2-3- Le professionnalisme

Ce comportement discrétionnaire s'étend bien au de la des exigences minimales du rôle d'un employé dans l'organisation (**hui, et rousseau, 2004**).

Pour sa part,

4-3-2-4- Le Sportsmanship

Indique la volonté d'un employé de tolérer des circonstances loin de s'avérer idéales sans se plaindre (hui, Lee et rousseau ,2004), autrement dit le fait de ne pas se plaindre de choses banales.

4-3-2-5- la courtoisie

Constitue la cinquième dimension des comportements de citoyenneté organisationnelle. Elle vise à prévenir les problèmes interpersonnels sur les lieux de travail (**hui, Lee, et Resseau, 2004**).ou le fait de consulter les autres avant de réaliser des actions

D'autres chercheurs ont suggéré une différenciation des comportements de citoyenneté organisationnelle en se basant sur les cibles de ces comportements (par exemple : Mc Neely et meglino, **1994** ; **williams et Anderson, 1991**, cités dans **Turnley et al ., 2003**). De plus, williams et Anderson (1991) ont établi une

Chapitre IV : les comportements de citoyenneté organisationnelle

distinction entre les comportements de citoyenneté organisationnelle dirigés vers les individus et les comportements de citoyenneté organisationnelle dirigés vers l'organisation.

Si l'altruisme et la courtoisie s'avèrent des composantes des comportements de citoyenneté organisationnelle dirigée vers l'individu, le Sportsmanship, la vertu civique et le professionnalisme constituent des comportements dirigés vers l'organisation. actuellement, plusieurs études s'appuient sur la distinction entre les comportements dirigés vers l'individu et ceux dirigés vers l'organisation (**Robinson et Morrison, 1995 ; Turnley et al ., 2003**). Il a été suggère que les comportements de citoyenneté organisationnelle dirigés vers l'individu profitent au superviseur (**Masterson et al . , 2000**) tandis que les comportements de citoyenneté organisationnelle dirigé vers l'organisation peuvent profiter à la fois à l'organisation et au superviseur (**Tsu, Pearce, porter et tripoli , 1997**). Ces différentes manières de percevoir les comportements de citoyenneté organisationnelle nourrissent les critiques sur la définition théorique du concept.

Depuis les travaux de **williams et Anderson (1991)**, la plupart des recherches distinguent entre les comportements de citoyenneté dirigé » vers les individus (**OCBI**) et ceux dirigés vers l'organisation (**OCBO**).

4.3-3- Les comportements de citoyenneté orientés vers les organisations

Les comportements de citoyenneté orientés vers les organisations peuvent être classés en trois dimensions.

4.3-3- 1- La conscience professionnelle :

Inclut des comportements tels que l'assiduité é et l'investissement dans les taches ainsi que le bien faire son travail et de porter une Attention particulier aux détails (être méticuleux).

4.3-3- 2- L'esprit sportif :

Correspond à des comportements tels que ne pas se plaindre même dans les moments difficiles être toujours dévoué à l'organisation et agir comme un membre d'une équipe.

4.3-3- 3- La vertu civique :

Intègre des comportements visant à améliorer et à changer ce qui va mal au travail, ainsi que les comportements innovateurs et **créatifs (Kidder et Parks, 2001)**.

Autrement dit Ce sont « des comportements volontaires exécutés librement par un individu de manière, à augmenter la performance, l'efficacité d'une organisation, à préserver les normes de l'organisation pour laquelle il travaille, dans le but de préserver ou de développer cette organisation » (**Desrumaux et al. 2007b, p.109**). Pour **Brief et Motowidlo, (1986, 2002)**, le comportement pro social organisationnel réfère à un comportement émis par **(a)** un salarié **(b)** dirigé vers un individu, un groupe, ou l'organisation avec qui il interagit pendant l'exécution de sa tâche dans l'organisation **(c)** en vue de promouvoir le bien-être de l'individu, du groupe ou de l'organisation à laquelle il appartient.

Ces comportements ne figurant pas sur les cahiers de charges des entreprises constituent des clés de voûte de la performance des organisations. Ainsi, selon la classification faite par **Desrumaux, (2007, p 109)**, on distingue trois catégories de comportements pro-organisationnels. Il s'agit des comportements pro sociaux pro organisationnels de propriété, politiques et de production.

Les comportements pro sociaux de propriété, qui consistent pour un salarié à mettre à disposition des biens individuels au service de l'organisation, **citons comme exemple** le fait d'utiliser son téléphone portable personnel pour des

Chapitre IV : les comportements de citoyenneté organisationnelle

affaires professionnelles, ou le fait de faire des dons de matériels à l'organisation; les comportements présociaux politiques qui réfèrent à une acceptation des règles et procédures de l'entreprise (continuer son travail pendant les heures de pause par exemple); et les comportements pro sociaux de production. Ces comportements visent à augmenter la quantité et à améliorer la qualité de travail (se surinvestir dans son travail. Les salariés s'engagent pleinement à continuer le travail à domicile ou encore consacrent leur week-end pour terminer un travail en cours).

4-3-4-Les comportements de citoyenneté orientés vers les individus (OCBI)

Peuvent être de deux types :

4-3-4-1-L'altruisme

Désigne tout les comportements volontaires visant à aider les autres dans des taches ou des problèmes liés au travail. Ces comportement sont orientés vers les collègues et les supérieures hiérarchique et renvoient aux notions d'entraide et de solidarité.

4-3-4-2-La courtoisie :

Englobe les comportements motivés par l'intérêt porté au bien être des autres. Être attentif aux conséquences de ses agissements sur les autres, être à l'écoute et apporter un soutien moral sont des exemples de comportement appartenant a cette catégorie des **OCBI kidder et parks, 2001** ; anyee et al ,2002).

Autrement dit « Ce sont des comportements positifs orientés vers les individus, et, qui constituent des comportements volontaires exécutés librement par un individu de manière à augmenter le bien-être, les sentiments d'autonomie, de reconnaissance et d'estime des personnes, dans le but de préserver ou développer la qualité de vie des personnes au travail » (**Desrumaux et al. 2007**).

Chapitre IV : les comportements de citoyenneté organisationnelle

D'après un premier travail réalisé par Desrumaux, Legrand et Widzieckowski, (2007) sur la pro socialité, inspirés de la revue de Bierhoff, (2002) on définit trois catégories de comportements pro-individuels.

D'abord **l'autonomie**, la mobilisation et le dynamisme. L'autonomie dans l'entreprise est considérée comme la capacité pour un salarié de déterminer les règles d'action auxquelles il se soumet, de fixer, à l'intérieur de son espace d'action, les modalités précises de son activité, sans que quelqu'un d'autre (ici l'organisation) ne lui impose ses normes (**Chatzis, 1999, p. 29**). L'autonomie renvoie à une forme de responsabilité vis à vis de soi-même dans la réalisation d'une tâche, une forme d'indépendance.

Les actions présociales qui sont librement accomplies et sont les expressions des valeurs bien intériorisées fournissent l'occasion d'éprouver la satisfaction de besoin d'autonomie. Le concept d'autonomie laisse présager une idée d'initiative, d'espace libre, de possibilité d'entreprendre. C'est une qualité recherchée dans les équipes de travail qui conduit aux actions librement accomplies et sont les expressions de valeurs bien intériorisées fournissant aussi des occasions d'éprouver de la satisfaction de besoins.

L'expérience de satisfaction de besoin d'autonomie a été fortement liée avec le bonheur et le bien-être. Il semblerait même qu'un groupe de travail ne fonctionne normalement que s'il est constitué de personnes autonomes. En outre, adopter un comportement de mobilisation entraîne, une contribution individuelle supérieure et, une contribution organisationnelle plus élevée. En effet, selon la définition proposée par **Trembley et Wills (2005, p.38)**, « la mobilisation est une masse critique d'employés qui accomplissent des actions (faisant partie ou non de leur contrat de travail, rémunérées ou non) bénéfiques au bien-être des autres, de leur organisation et à l'accomplissement d'une œuvre collective ».

Chapitre IV : les comportements de citoyenneté organisationnelle

La mobilisation se traduit par des comportements d'aide apportée aux autres, de coordination avec les autres, de loyauté organisationnelle, de dévouement dans son poste de travail, de développement de compétence et de performance. Selon le modèle de mobilisation des RH de **Tremblay et Simard (2005)**, des échanges sains entre employeurs et employés entraîneraient des comportements de mobilisation des employés, source de leur performance, et partant, de la performance organisationnelle.

Le comportement de dynamisme est par ailleurs une capacité à s'engager dans son travail. Le dynamisme suppose le sens du but, des valeurs des priorités.

Un salarié est dit dynamique lorsque chaque acte posé dans le cadre de son travail vise un but ou une valeur reconnue par l'organisation. C'est trois comportements correspondent par ailleurs à la dimension esprit d'entreprise des comportements de citoyenneté organisationnelle ;

Ensuite, l'aide et le soutien qui renvoient à la notion d'entraide (Paillé, 2009). Ces comportements concernent le fait de venir en aide à ses collègues, d'être altruiste. Ils désignent chez une personne la volonté d'assister les membres de son organisation lorsque ceux-ci rencontrent des difficultés inhérentes à leur activité professionnelle. L'aide fait référence à des formes d'assistance différentes selon la nature du problème identifié. Le comportement d'aide se manifeste de plusieurs façons.

Les formes les plus étudiées sont l'altruisme, la conciliation et la courtoisie. Le soutien peut être perçu en termes d'activités (réconforter un collègue, prêter de l'argent, donner de l'information ou partager les tâches), en terme relationnel (avoir le contact avec les autres membres de l'organisation, des personnes sur qui on peut compter en cas de difficultés) ou du point de vue de la personne, en prenant en considération le degré de satisfaction face à l'aide reçue.

Chapitre IV : les comportements de citoyenneté organisationnelle

En effet, pour définir le comportement de soutien (sportive behavioral), Barrera, (1986) parle de soutien social considéré comme étant un ensemble des actions ou de comportements qui fournissent effectivement de l'aide à une personne. Les comportements de soutien comprennent l'écoute, l'affectivité, prêt d'argent... Par ailleurs, sur le plan des identifications, Flynn (2005) considère que les individus peuvent aider leurs collègues soit parce qu'ils s'identifient à l'ensemble de l'organisation.

A partir de là, ils ont des relations d'échanges avec l'ensemble des membres de l'organisation, soit parce qu'ils s'identifient impersonnellement à un membre spécifique et entretiennent une relation dyadique avec cette personne. On retrouve également les comportements de valorisation, de gratification et d'encouragements qui font référence à l'esprit d'équipe.

En effet, il s'agit dans cette catégorie, « des comportements émis par les salariés dans le but d'encourager le travail des autres, de le respecter et de le mettre en valeur. Ces comportements sont accompagnés par des gestes de reconnaissance, des compliments, des mots de félicitations pour un travail bien fait, etc. » (Desrumaux, 2007, p14). Toujours selon l'auteur, ces petites actions rendent la vie agréable et sont bénéfiques pour la santé mentale et physique. Dans cette optique, Carlson et al. (2007, p. 429) affirment que « les encouragements permettraient de construire les interactions, la santé émotionnelle et le bien-être des individus dans leur organisation. L'encouragement est un processus qui se focalise sur un potentiel et des ressources afin d'augmenter l'estime de soi ».

Ainsi, **Eckstein, (2000, cité par Carlson et al. 2007, p. 429)** décrit quatre sources d'encouragements:

- Les encouragements ascendants « upward » réfèrent aux encouragements des employés vers les supérieurs hiérarchiques;

Chapitre IV : les comportements de citoyenneté organisationnelle

- les encouragements descendants « downward » proviennent des employeurs vers les salariés;
- les encouragements internes « inward » correspondent par ailleurs au fait de s'encourager soi-même.
- La dernière source d'encouragements « across » réfèrent aux encouragements entre collègues ou entre supérieurs. La valorisation du travail de l'autre est une chose importante dans la vie professionnelle. En effet, tout travailleur a besoin d'être reconnu et valorisé pour se sentir exister dans son travail. Dans ce sens, un salarié qui n'obtient aucun retour dans son travail se sent inutile dans son groupe de travail ou encore dans l'entreprise elle-même. Dire par exemple à un salarié qu'il a réalisé un bon travail génère plaisir et satisfaction.

De plus, une remarque positive sur son travail, de la part d'un collègue ou de son supérieur hiérarchique peut être une source de motivation au travail.

Valoriser le travail d'un employé c'est reconnaître ses qualités, lui donner l'occasion d'être fier de son travail. Enfin, dans la dernière catégorie des conduites pro-individuelles, on retrouve le civisme ou la vertu civique, qui correspond selon Paillé (2009) à la manifestation d'un intérêt soutenu envers les manifestations de toutes sortes réalisées par son organisation. C'est également le respect du citoyen pour la collectivité dans laquelle il vit et de ses conventions, dont notamment sa loi.

Le civisme implique la connaissance de ses droits comme de ses devoirs vis-à-vis de la société. Cette définition s'applique réciproquement dans le cadre d'une organisation.

La vertu civique (comportements de la part d'un individu qui indiquent que ce dernier participe activement à, s'implique dans ou s'inquiète de la vie de l'entreprise) est définie comme la participation des subalternes dans la vie

Chapitre IV : les comportements de citoyenneté organisationnelle

politique et le soutien de la fonction administrative de l'organisation (**Deluga, 1998**). La vertu civique peut aussi renvoyer à la responsabilité des salariés dans la participation à la vie de l'entreprise comme par exemple la présence non exigée aux réunions ou le fait de se maintenir au niveau des questions qui affectent l'organisation (**Organ, 1988**). Issue des découvertes de Graham, cet aspect de la pro socialité renvoie à l'idée que les salariés devraient avoir la responsabilité d'être de bons citoyens dans l'organisation (**Graham, 1991**). Ces comportements reflètent, par ailleurs, une reconnaissance des salariés et une acceptation des responsabilités (**Podsakoff et al. 2000**, in May-Chiu Lo & Ramayah, 2009). La vertu civique participe à la vie et à la culture de l'organisation. Les recherches sur les prédicateurs de comportements pro sociaux dans les organisations montrent qu'il existe deux grandes catégories : les variables de différences individuelles, telles que les variables dispositionnelles ou les attitudes de travail et les variables contextuelles. Dans la même veine, le chapitre qui suit étudie les antécédents des comportements pro sociaux.

Le comportement pro social fait référence à un comportement d'aide d'un travailleur envers les autres individus ou l'organisation. Ce comportement est bénéfique pour les personnes auxquelles il est destiné (individus ou organisation).

Généralement, un comportement pro social au travail est considéré comme tout acte réalisé dans le but d'améliorer la situation de la personne destinataire de l'aide (**Bierhoff, 2002**).

En outre, les comportements pro sociaux au travail peuvent être considérés comme un élément clé de l'efficacité organisationnelle dans la mesure où ils améliorent l'environnement de travail par un ensemble d'actes posés par les salariés.

Chapitre IV : les comportements de citoyenneté organisationnelle

Ces actes sont qualifiés sous plusieurs vocables dans la littérature : comportement pro social, comportement de citoyenneté organisationnelle (OCB) (Organ, 1988), comportement extra-rôle (Van Dyne et Lepine, 1998), performance contextuelle ou encore mobilisation. (www.dunod.com).

Béthencourt et Brown, (1997, p41) considèrent par ailleurs un comportement pro social comme étant « un comportement utile du personnels de service orienté vers l'organisation ou vers d'autres individus de l'organisation ».

Ces auteurs dans leur étude du comportement pro social en relation avec le personnel de contact dans les services distinguent trois catégories de comportements présociaux bénéfiques pour l'organisation:

- **L'extra-rôle** : ce type de comportement est laissé à l'initiative du personnel et permet de faire de petits extra. C'est un comportement discrétionnaire du personnel en contact durant la rencontre de service qui dépasse le rôle formel.

- **Le rôle prescrit**, qui réfère au comportement attendu du personnel vis-à-vis du client. Le personnel tient compte des normes implicites ou des règles explicites du travail. Ce rôle est basé sur la description de l'emploi et sur des formes d'évaluation de la performance. Plusieurs études sur l'analyse du travail indiquent que la courtoisie du personnel et l'amabilité du personnel par exemple relèvent de ce type de comportement.

- **La coopération** : renvoie à un comportement d'aide aux autres membres de son groupe de travail. Cette conceptualisation du comportement pro social présente par ailleurs certaines limites, liées notamment à la nature confuse de la distinction entre extra-rôle et rôle prescrit.

4-4- Les déterminants du comportement de citoyen

En ce qui suit, on présente les déterminants du comportement de citoyen

4-4-1-La Satisfaction au travail

La satisfaction au travail fait référence à l'état émotionnel positif résultant de l'évaluation par un individu de son travail par rapport aux incitations, Méthode d'encadrement, collègues, climat général

Plusieurs études ont été menées pour révéler la relation entre satisfaction et comportement Citoyenneté organisationnelle (Khalifa 1997, Zayed 2000, Bolon 1997,) et ces études ont confirmé que la satisfaction au travail compte le plus grand déterminant du comportement de citoyenneté organisationnelle. Cette relation peut s'expliquer par le fait qu'un salarié satisfait de son travail s'engage dans une pratique Certains comportements volontaires, ou ce comportement volontaire, n'est rien d'autre qu'un processus réciproque pour ceux qui ont bien fait. (Al-Amiri, 2003.)

4-4-2-La Loyauté organisationnelle

Les définitions de la loyauté organisationnelle ont varié en raison de la multiplicité des approches intellectuelles envers leurs propriétaires, et il y a ceux qui la connaissent "par l'étendue de la force la connexion et l'interaction de l'individu avec l'organisation du travail »et une autre équipe qu'il considère comme« la volonté et le désir d'accroître la capacité de travail et la fidélité au système. Le groupe social "et un troisième groupe le considèrent comme" une forte croyance dans les valeurs et les objectifs de l'organisation, et une volonté de faire plus d'efforts À l'organisation du travail et au fort désir de rester dans l'organisation. " (Al-Tajam, 1996).

Par conséquent, la loyauté organisationnelle est la mesure dans laquelle un individu est lié aux valeurs, les croyances et les objectifs de l'organisation, et le degré de sa disposition à déployer des efforts pour le succès et la continuité de l'organisation, le tout accompagné d'un désir fort de continuer à travailler dans cette organisation.

4-4-3-La Justice organisationnelle

Le concept de justice organisationnelle comprend trois dimensions principales: l'équité de la distribution, l'équité procédurale et l'équité Relations. L'équité de distribution signifie à quel point un employé estime que ce qu'il obtient est égal à son effort par rapport à ses collègues, Attendu que l'équité des procédures signifie la mesure dans laquelle les employés estiment que les procédures suivies pour déterminer les récompenses organisationnelles équitables comme sa participation à la discussion sur les fondations selon les quelles se déroule le processus d'évaluation de sa performance, quant à ce qui est lié à la loyauté des transactions la relation entre le supérieur et les subordonnés au cours du processus d'évaluation du rendement, et ces dimensions restent interdépendantes et se chevauchent et conduisent finalement à sens de la justice organisationnelle des employés dans les organisations.

Des études de terrain ont révélé une forte relation entre un sentiment Employés ayant une justice organisationnelle et un comportement citoyen organisationnel (1991, Moorman; 1989, Konovsky & Organ, Zayed, 2000) parce que la justice organisationnelle affecte positivement les composantes du comportement de citoyenneté organisationnelle, parce que le sens des employés L'égalité et l'équité, que ce soit en ce qui concerne l'équité des procédures, de la distribution ou des relations, génère un sentiment de responsabilité à l'égard de son Organisation du travail, faisant ainsi beaucoup de pratiques bénévoles informelles ou comportement de citoyenneté organisationnelle.

4-4-4-Leadership administratif

le leadership administratif est l'un des facteurs les plus importants affectant l'environnement organisationnel et dans la construction et la configuration des valeurs et des principes et la culture de l'organisation, qui à son tour affecte grandement le comportement des employés à différents niveaux administratifs, et il ne fait aucun doute que les pratiques de bénévolat ou les comportements de citoyenneté organisationnelle des leaders responsables ont des répercussions directes sur les valeurs et les actions comportement des subordonnés qui sont inspirés par la direction et l'orientation, et à cet égard certaines études ont révélé (et Pillia). ; 1990, al et Podsakoff 1999, qui'Il existe une relation étroite entre le leadership transformationnel et le comportement de citoyenneté organisationnelle considérant qu'un leader transformationnel motive toujours ses employés à faire plus que ce que l'on attend d'eux en leur servant de modèles. Et en les respectant et en prenant soin de leurs besoins et en les présentant selon ses besoins personnels, ce qui augmente le niveau de confiance de ses subordonnés en lui, et en particulier, «Al et Pillia (1999)» a constaté que le salarié adopte des comportements volontaires lorsque le niveau de confiance en son patron est élevé et vice versa (Al-Amiri, 2003).

4-4-5- L'Âge:

Certaines études (Rush et Wanger, 2000) ont montré que l'âge des employés a un effet clair sur les comportements de citoyenneté. par son influence sur certaines variables intermédiaires. Il est devenu clair que les facteurs et les causes qui conduisent à l'émergence de ce type de comportement varie en fonction de l'âge. L'âge du salarié détermine sa vision du travail, à un moment où il s'intéresse aux jeunes sur la question de la justice et des processus réciproques par lesquels un équilibre est fait entre leurs efforts en échange de ce qu'ils obtiennent payant, nous trouvons que les aînés s'intéressent aux relations sociales et éthiques qui se sont construites au fil du temps.

4-4-6-Ancienneté

La période de service des employés dans l'organisation a un rôle dans l'existence ou la disparition du comportement de citoyenneté organisationnelle. des recherches sur le terrain (Rayan et Organ, 1995) indiquent qu'il existe une relation négative entre l'ancienneté et le comportement de citoyenneté organisationnelle.

Les nouvelles recrues présentent ce type de comportement plus que les employés de longue date, et ceci parce que le nouveau collaborateur n'a pas encore été en mesure de connaître et de définir avec précision ses fonctions, et donc de les définir largement, et au fil du temps il s'adapte au système social de l'organisation, et il y a moins d'ambiguïté, plus il est capable de définir avec précision ses rôles, ce qui se traduit par la réduction des activités de bénévolat supplémentaires qu'il entreprend.

4-4-7-La Motivation intrinsèques:

les motivations intrinsèques désignent les besoins internes de l'individu d'accomplissement et de réalisation de soi, qui travaillent pour bouger le comportement, les processus psychologiques et les motivations intrinsèques sont liés au comportement de citoyenneté organisationnelle à travers l'ultime En s'engageant dans des pratiques volontaires dans son domaine de travail en dehors du rôle officiellement décrit dans son organisation et sans espérer obtenir aucun remboursement pour cela. Ainsi, on peut dire que l'employé motivé est plus enclin que les autres exercer le comportement de citoyenneté organisationnelle, car il contribue à satisfaire ses besoins internes d'accomplissement et de réalisation de soi. (Al-Amiri, 2003, p. 77.)

4-4-8-La Culture organisationnelle:

La culture organisationnelle est l'un des facteurs les plus importants affectant le comportement des individus dans diverses organisations, et elle est définie Schein (1989) a déclaré que: «un système d'hypothèses de base créé, découvert ou développé par un collectif ,certains individus pour faire face aux problèmes d'adaptation externe, d'intégration et de coordination interne, qui ont pu persister pendant un certain temps Pendant une longue période, il a fonctionné de manière satisfaisante pour les membres du groupe, ce qui en a fait l'une des constantes fermes qui sont enseignées et enseignées.

Pour les nouveaux membres comme la bonne approche pour percevoir, penser et ressentir face à ces problèmes. L'influence de la culture le comportement organisationnel de la citoyenneté organisationnelle découle de la mesure dans laquelle il encourage ou rejette ce type de comportement, s'il est il est courant dans l'organisation que les employés adoptent des modèles de comportement bénévole et sont encouragés à le faire.

L'organisation sera affectée par cela et cela se reflétera dans son comportement et ses actions, mais si la culture organisationnelle confirme que l'employé fait seulement par ce qui est exigé de lui, le volume des pratiques volontaires est très limité, et par conséquent la culture organisationnelle affecte soit négativement, soit positivement sur le comportement de la citoyenneté organisationnelle, selon les croyances sur lesquelles se fonde cette culture.

4-4--9 La Politique organisationnelle

La politique organisationnelle désigne les activités organisationnelles internes visant à développer et à utiliser les ressources des différentes forces pour atteindre les objectifs recherchés par une personne dans des situations où les options sont ambiguës et imprévisibles, la politique organisationnelle est une force informelle et illégale l'aspect négatif de la politique réglementaire est la poursuite une personne ou un groupe pour réaliser ses propres intérêts, contrôler les autres et voir les choses avec une compétition qui devrait être , Il y a une partie perdante et une partie gagnante . la politique organisationnelle est liée au comportement de citoyenneté organisationnelle par son influence sur le public

Les différents aspects de la vie dans l'organisation, le haut niveau et le degré de politique organisationnelle augmentent les pratiques non comportementales officiel et illégitime dans la poursuite d'objectifs personnels ou même ceux liés au travail. Cette situation contredit les fondations Sur lequel repose le comportement de citoyenneté organisationnelle, car les pratiques volontaires dans l'organisation diminuent avec l'augmentation de l'intensité de la politique organisationnelle compte tenu de la faiblesse de la satisfaction au travail et de la confiance générale dans le système, ainsi que d'un faible sens de la justice organisationnelle tous ces éléments sont fortement liés au comportement de citoyenneté organisationnelle. (Al-Amiri, 2003.)

- **Résumer**

Ce chapitre porte sur l'importance de comportement de citoyenneté au sein de l'entreprise. Nous avons développé ce concept ; l'historique, la définition, les approches, les perspectives, les déterminent, les dimensions ainsi l'orientation de ses comportement.

Chapitre 05

Méthodologie de la recherche

- **Préambule**

5-1- Présentation de l'organisme d'accueil

5-2- Les étapes de l'enquête sur le terrain et la description des résultats

5-2- 1-La méthode utilisée

5-2- 2-La technique utilisée

5-2- 3-Les étapes de la recherche

5-2-4- la population d'étude

5-2-5- les obstacles rencontrés

- **Résumer**

Préambule

Après avoir présenté les quatre chapitres qui ont constitué la partie théorique de notre recherche, cette partie pratique est la dernière phase de notre recherche afin de vérifier les hypothèses posées, donc la première section de cette partie consiste à présenter la pré-enquête à travers laquelle on a déterminé notre échantillon ainsi que les techniques utilisées pour la collecte des données, puis la seconde section sera consacrée pour l'analyse et l'interprétation des résultats.

Dans ce présent chapitre nous présentons les étapes de la recherche sur le terrain dont on a commencé, d'abord par la présentation de l'organisme d'accueil l'entreprise RTC, ensuite, les étapes de l'enquête sur le terrain et en fin, la description des techniques utilisées dans cette présente étude.

1)-Présentation de l'organisme d'accueil :

1.1)-Naissance et évolution de la Sonatrach :

La compagnie française de pétrole en Algérie (CFPA) et la société nationale de recherche et d'exploitation du pétrole en Algérie (S.N.E.pal), ont donné naissance à la société gérance (SOPEG) en mars 1959, dont le siège était à Paris «France ».

Depuis sa création jusqu'en 1971, (SOPEG) avait pour mission le transport par canalisation d'un oléoduc de HAOUED EL HAMRA au terminal pétrolier de Bejaia. En arrachant son indépendance en 1962, l'Algérie n'a pas vu pour autant la richesse nationale mise à la disposition des autorités locales.

En effet à Evian, les Algériens avaient obtenu l'essentiel : l'indépendance et l'intégrité du territoire garantie. Mais le texte des accords prévoyait, entre autre que « L'Algérie confirme l'intégralité des droits attachés aux titres miniers et de transport accordés par la République française en application du code pétrolier saharien... ». En clair, on accordait des droits et privilèges aux compagnies pétrolières étrangères qui pour la très grande majorité, étaient

françaises. Suite à quoi, a été créé un organisme mixte algero-française de gestion et de contrôle de l'industrie pétrolière algérienne, dénommée (Organisation technique de mise en valeur des richesses du sous-sol saharien) _ OTMVRS_ qui deviendra par la suite l'organisme saharien, et au sein duquel les deux pays étaient représentés par un nombre égal d'administrative. Cette structure administrative indépendante avait la tutelle du secteur pétrolier. Le 31 décembre 1963, **Société Nationale** pour la recherche, la production, le transport, la transformation, et la commercialisation des Hydro-carbures SONATRACH a été créé par décret N°63/491. Elle avait pour mission de prendre en charge le transport et la commercialisation des hydrocarbures dans un contexte marqué par mainmise des compagnies étrangères. Le 29 juillet 1956 les « accords d'Alger » ont été signés à la capitale algérienne Alger.

L'Algérie et la France décidaient de créer une association dite Association coopérative à la quelle était attribuée une énorme superficie à travers le Sahara, sur laquelle les compagnies pétrolières nationales des deux pays, la SONATRACH d'un côté et l'ERAP de l'autre (l'ancêtre de TOTAL, ELF, FINA) se lançaient avec des pourcentages égaux 50/50 dans l'exploration, ainsi que dans les opérations de recherche et pour l'exploitation des champs découverts.

1.1.2)-Rôle de SONATRACH :

- ✓ Prospection, exploration et exploitation, développement, gestion et management de transport,
- ✓ stockage et moyens de chargement ;
- ✓ Transformation et raffinage, Marketing ;
- ✓ Liquéfaction du gaz naturel, traitement et valorisation des hydrocarbures gazeux

- ✓ Mise en place de toutes formes d'activités en joint-venture à l'intérieur et à l'extérieur du territoire algérien, en collaboration avec des compagnies étrangères ;
- ✓ Une fourniture constante d'hydrocarbures à usage domestique ;
- ✓ La recherche pour la promotion et la valorisation de toute forme d'énergie et source.

1.1.3)-Les principaux objectifs de Sonatrach :

Cet organisme qui devait être l'instrument d'intervention de l'état dans le secteur pétrolier était les suivants :

- ✓ La construction des moyens terrestre ou maritime permettant de transporter les hydrocarbures liquide et gazeux ;
- ✓ Réalisation éventuelle et exploitation de ces moyens et des installations annexes ;
- ✓ Vente et achat des hydrocarbures gazeux et liquides ;
- ✓ Avoir tous les autorisations nécessaires, permettant les réalisations de tous les projets relatifs aux taches ci- dessous indiquées ;
- ✓ Exécution de toutes les opérations immobilières, financières, industrielles et Commerciales se rapportant directement à l'objet ci-dessus défini.

Et c'est à partir de 1966 que la SONATRACH modifié par décret N°66/292 du 22/09/1966.

Ce texte a élargi ses activités en intégrant la production, la recherche et la transformation des hydrocarbures.

Le 24 /02/1971, l'état nationalise tous les secteurs des hydrocarbures ; pour une meilleure efficacité économique, ce qui a conduit à une restructuration de la SONATRACH en 1981.

La décennie qui a suivi est marquée par une activité d'exploitation, le développement des infrastructures et moyens de production, de transport et de

commercialisation, les constructions de raffinerie et d'autres installations d'équipements de fabrication de produit dérivés d'hydrocarbures.

Cette réorganisation a donné naissance à 18 entreprises, (NAFTAL, ENTP, ENAC,...) et en 1985, la SONATRACH s'est remaniée et s'est mise sur de nouvelles bases que constituent les nouvelles activités que sont :

- ✓ Exploitation et recherche ;
- ✓ Exploitation des systèmes d'hydrocarbures ;
- ✓ Exploitation des systèmes et transformation de gaz ;
- ✓ Le transport par canalisation ;
- ✓ La commercialisation

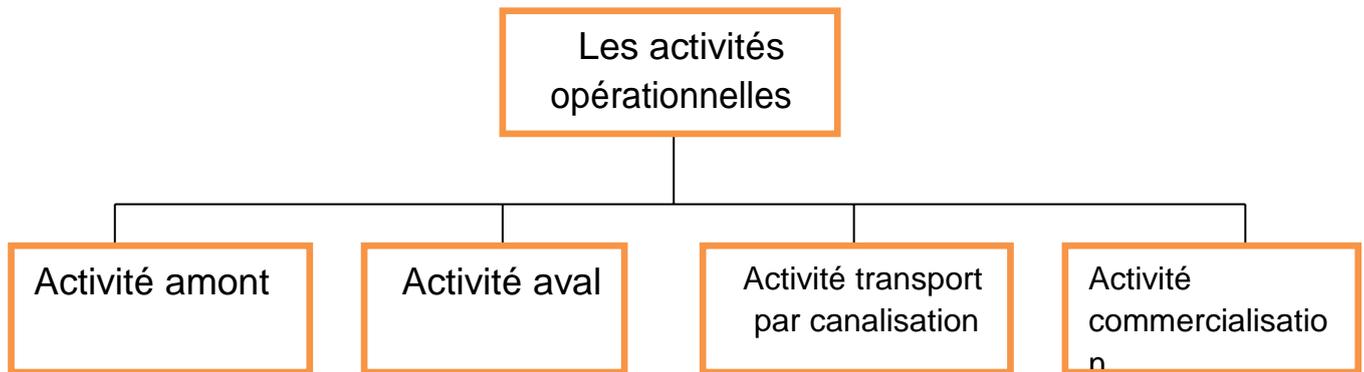
L'année 1992 est marquée par les grands bouleversements économiques sur le plan national et international, qui ont conduit à la mise en oeuvre d'un projet de modernisation appelé « PROMOTION » élevant SONATRACH au rang des groupes pétroliers internationaux.

Aujourd'hui, SONATRACH assure les missions stratégiques sur la recherche, la production le transport, la liquéfaction du gaz naturel, l'approvisionnement du marché national, et de la Commercialisation des hydrocarbures liquides et gazeux sur le marché international, en exportant ses Produit en France, Italie,....

1.1.4)-Description des principales activités de la Sonatrach

a)-Direction générale du groupe SONATRACH :

Elle assurée par le président directeur générale **ABDELMOUMEN OULD KADDOUR**. Elle chapeaute tout le groupe SONATRACH avec ses différentes activités qui sont :

Figure N° 02 : Les activités du groupe Sonatrach. (Document interne de RTC)

- **Activité en amont :**

- Exploration.
- Data contrôle.
- Forage.
- Recherche et développement des hydrocarbures.

- **Activité aval :**

- Liquéfaction du gaz naturel.
- Raffinage du pétrole.
- Pétrochimies.

- **Activité transport par canalisation :**

L'activité transport est confiée à la branche RTC dont des missions essentielles sont :

- Exploration des ouvrages de transports des hydrocarbures des installations portuaires ;
- Maintenances des installations est des canalisations.
- Etudes et développement ;
- Le transport de pétrole jusqu'aux terminaux « bacs, ports pétroliers ».

- **Activité commercialisation :**

Sa principale fonction est la commercialisation des hydrocarbures tant au niveau national qu'international.

1.2)-Historique et la présentation de la région de Transport

Centre :

1.2.1)-Historique de la RTC :

La société pétrolière de gérance-SOPEG fut créée le 12 mars 1957, implantée à Bejaia, dont le siège était à Paris (France). Un oléoduc, d'une longueur de 668 km et d'un diamètre de 24'', a été alors réalisé, pour le compte de SOPEG, par les sociétés se posent SOCMAN pour le lot nord et GREP pour le lot sud, reliant HEH au Terminal Marin de Bejaia. À partir de là, il est transporté dans des bateaux pétroliers vers la France. Elle s'occupait du transport par canalisation d'un oléoduc qui s'étendait à Haoued El Hamra (HEH) située à 25 km de Hassi messaud jusqu'au terminal du port de Bejaia, dont la première expédition du pétrole brute à partir de HEH au port de Bejaia ont été réalisées en 1959. SOPEG avait à gérer l'oléoduc, ainsi que trois stations de pompage sises sur le tronçon de pipeline, un parc de stockage au TMB (transport marin Bejaia) composé de 16 bacs ainsi un parc pétrolier avec trois postes de chargement.

Après la nationalisation des hydrocarbures, SOPEG a donné à L'UTC (unité de transport centre) la récupération de la part de SONATRACH à 100 % de ses savoir de l'ex pétrolier de gérance (SOPEG) gère aussi l'oléoduc, aujourd'hui SOPEG est devenue la direction régional de Bejaia surnommée actuellement la région de transport centre RTC. Une des entreprises étatiques, et une des sept régions composantes l'activité transport par canalisation de l'Enterprise national SONATRACH.

1.2.2-La présentation de la région transport centre :

a) L'implantation de la RTC :

Le siège de la RTC est situé à 02 km au sud-ouest de la ville de Bejaia. Il est limité au nord par la voie ferrée, à l'est par oued s'Ghir, et à l'ouest par oued Soummam et la RN09. Il s'étend sur une surface 571.455 m² globale qui est déterminée ainsi : (voir annexe n°.)

- Terminal clôturé : 516.135 m²
- Surface couverte : 7.832 m²
- Surface occupée par les bacs : 43.688 m²
- Surface stockage : 3.800 m²

b) Le port pétrolier :

Le port pétrolier de Bejaia est constitué de trois poste de chargement des navires et permet à partir du parc de stockage le chargement des navires jaugeant jusqu'à 8000 tonnes une série de déballastage opérationnelle assure le traitement des eaux Ballard.

En revanche au TMB mise en service en 1959 par la société française de pétrole de gérances (SOPEG) Le TBM est constitué de deux parcs de stockage, qu'on nommé terminal Nord et terminal sud.

- **Terminal Nord** : constitue de 12 bacs de stockage à toit flottant de capacité : 35000m² chacun est à un taux fixé de capacité 29000m².
- **Terminal sud** : constitue de 4 bacs toit flottant de capacité de 50000m² chacun. Les équipements du T.A.B sont les suivants : T.A.B (Terminale arrivé Bejaia.)
 - Un manifold d'arriver ;
 - Deux manifolds de départ (un à chaque dépôt) ;
 - Une Toure de contrôle qui est le poste centralisé des deux parcs de stockage, et qui assure la surveillance de la pression et le débit, à l'arrivée et départ du produit (pétrole brute).

c) Les Données climatique du terminal Bejaia :

- **Vent** : vitesse normale 80km/h vitesse extrême 161 km/h ;
- **TO Min: 0°C T°MAX: 48°C Humidité: 734°** ;
- **Humidité de l'air Max** : 90° ;
- **Altitude** : Variable de 0 à 4m ;
- **Pluie annuelle** : 780 mm min -3mm ;
- **Foudre** : apprendre en considération ;
- **neige à envisager. Atmosphère** : air marin

1.2.3)-Les activités et les missions de la RTC :

La nouvelle macrostructure de l'entreprise sonatrach (RTC) est constituée de 4 activités opérationnelles.

2.3.1)-Ses activités :**➤ Activité Exploration-Production (E&P) :**

L'RTC Sonatrach de Bejaia donne pour objectifs prioritaires, à travers l'Activité E&P, l'augmentation du niveau de la production et des réserves pour répondre à la demande nationale en hydrocarbures, pérenniser et développer ses marchés à l'international. Face à une demande domestique et mondiale en énergie sans cesse croissantes, le pétrole et le gaz demeurent les ressources nécessaires pour y répondre. Néanmoins, l'exploitation de ces ressources devra prendre en compte de nouveaux paramètres et de nouveaux défis aux plans techniques, économiques, sociétaux et environnementaux. A titre d'exemple, les produits

énergétiques propres et économiques comme le gaz naturel dont les réserves restent importantes, devront désormais être recherchés de plus en plus loin, En 2015, la mise en œuvre par SONATRACH de sa stratégie d'optimisation de l'exploration et de la production, a permis une augmentation des volumes

d'hydrocarbures à l'export et de la demande nationale évalué à 3 millions de TEP pour ce qui concerne le marché domestique.

➤ **Activité Transport par Canalisations (TRC) :**

L'Activité Transport par Canalisations est un maillon important de la chaîne des Hydrocarbures et ce d'un point de vue historique, stratégique et opérationnel, l'histoire de SONATRACH a débuté avec cette activité lorsqu'elle s'est lancée dès 1966 dans la construction du premier oléoduc algérien, d'une longueur de 805 KM, reliant Haoud El Hamra à Arzew. La longueur de son réseau de transport des hydrocarbures dépasse aujourd'hui les 19 000 Km et le nombre de pipelines est passé d'un (01) à trente-sept (37).

Trois (3) gazoducs transcontinentaux la relient à l'Europe à travers les pays du Maghreb.

➤ **Activité Liquéfaction, Raffinage et Pétrochimie (LRP) :**

Dans cette activité, maillons essentiels de la transformation et de la valorisation des hydrocarbures, SONATRACH s'est dotée de plus d'une vingtaine de complexes et d'unités industrielles depuis 1964, date de mise en production par l'Algérie du premier complexe de liquéfaction de gaz naturel au monde, dénommé GL4Z (ex CAMEL). Depuis cette date, SONATRACH s'est hissée au rang de leader de l'industrie du GNL, a développé ses gisements gaziers et conforté son rôle de pionnière dans l'industrie internationale du gaz, Notamment dans la production et la commercialisation du GNL.

➤ **Activité Commercialisation (COM)**

L'Activité Commercialisation est en charge de l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie de SONATRACH en matière de commercialisation des hydrocarbures sur le marché national et à l'international. L'Activité Commercialisation couvre les domaines suivants :

- ✓ La commercialisation sur le marché national du gaz naturel, des GPL, des produits pétroliers et dérivés, des produits pétrochimiques et les gaz industriels ;
- ✓ La commercialisation sur le marché international du gaz naturel, du GNL, des GPL, du pétrole brut, des produits raffinés et dérivés, et du condensat ;
- ✓ Le transport maritime des hydrocarbures.

2.3.2-) Organisation et évolution des effectifs :

A) Catégories socioprofessionnelles :

- Cadres
- Maitrises
- Exécutions

Ces catégories socioprofessionnelles sont plus détaillées dans le tableau suivant et selon des codes spécifiques :

Tableau N° 04 : Classification de l'effectif pour catégorie socio professionnelle

CSP		INTITULE	CODE
CADRES	CS	Cadres supérieur	3,5
	ING	Ingénieur	3,4
	Cu	Cadre universitaire	3,2
	AC	Autre cadre	3,1/3,3
MAITRISES	TS	Technicien supérieur	2,3
	TECH	Technicien	2,2
	M .ADM	Maitrise administrative	2,1
EXECUTIONS	ATHQ	Agent technique hautement	1,4
	ATQ	Qualifié	1,3
	E.ADM	Agent technique qualifié	1,2

	AIDES	Exécution administrative Aide administrative	1,1
--	-------	---	-----

Source : document interne DRGB/SONATRACH

b) Evolution de l'effectif à la RTC.

Tableau N° 05 : L'évolution de l'effectif à la RTC sur les sept dernières années, sont comme suite :

ANNEE / CSP	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Cadres	240	228	222	198	204	244	170
Maitrises	392	408	395	353	292	243	130
Exécutions	61	66	63	60	39	34	14
Total	693	702	680	611	535	521	314

2.3.3)-Les différentes Stations de pompages de la SONATRACH :

a)-L'oléoduc ``24/22`` oléoduc bejaia Haoued El Hamra :(OB, HEH)

Cet oléoduc est le premier pipe en Algérie par la société pétrolière ``SOPEG`` il est d'une longueur du 668 KM et d'un diamètre de 24 pouce il possède une capacité de transport 1 PMTA de pétrole, et condensat avec quatre stations de pompage il a chemine depuis 1959 du pétrole et de condensat vers le terminale marin de Bejaia (TMB) et la raffinerie d'Alger.

b)-L`oléoduc Béni-Mansour Alger : ``20`` DOG 1 :(SBM)

Il est d`une longueur de 130 KM et d`un diamètre de 20 pouces, IL est piqué sur l`oléoduc Haoued El Hamra. Bejaia est alimenté depuis 1970, la raffinerie d`Alger situé à sidi Arien, il répond à la demande de la raffinerie de 2.8 MAT.

c)-Le gazoduc 42.991 Hassi-Armel, Bordj menaeil :

Il est d`une largeur de 437 km est d`un diamètre de 42 pouces, il approvisionne en gaz naturel depuis 1981 toutes ville et pôle industriel du centre du pays sa capacité et de 07 milliards den m2 par ans.

2.3.4)- Ses Missions :

La mission de la RTC est d`assurer le transport, la réception, le stockage et la livraison d`hydrocarbures, elle doit veiller à harmoniser les opérations de livraison et le débit des canalisations, elle gère différentes installations qui sont :

- L`oléoduc OB1, L`oléoduc OG1, Le gazoduc GG1 ;
- Le terminal Marin de Bejaia, le terminal d`Alger ;

Le port pétrolier, Le poste de chargement en mer (SPM) ;

- Quatre stations de pompage (SP1 Bis - SP3 – SBM) ;
- Le terminal de Bordj Menail GG1 une station de compression (SC3).

Ses clients et ses fournisseurs:

- **Clients de la RTC :**
- **Nationale :** SONALGAZ.
- **Internationale :** la France, l`Italie, l`Espagne, Les USA, La Tunisie...etc.
- **Le fournisseur de la RTC :** (HEH) Haoued el Hamra Hassi Messaoued.

2.4)-Organisation structurelle et fonctionnelle de la RTC :

La RTC est composée de quatre sous-directions qui sont elle-même composée de départements. Les différents sous-direction et départements de la RTC sont représentés dans l'organigramme suivant :

2.4.1)-Sous-Direction Exploitation:(EXL)

La sous-direction Exploitation chapeaute deux départements qui sont :

❖ Département Exploitation Oléoducs (EXO) :

Ce département est chargé des missions suivantes :

- Transport de pétrole brut et du condensât de Haoud El Hamra vers les terminaux de Bejaïa et de la raffinerie de Sidi Arcine-Alger ;
- Chargement de bateaux en pétrole brut et de condensât ;
- Livraison de pétrole à la raffinerie de Sidi Arcine-Alger ;
- Stockage de pétrole brute et condensât ;
- Gestion des stations de pompage et des terminaux.

❖ Département Exploitation Gazoducs (EXG) :

Ce département, crée à partir de 2004, est chargé de l'exploitation du gazoduc allant de Hassi R'mel à Bordj Menaiel. Le gaz est livré directement à la SONALGAZ pour l'alimentation des centrales électriques et pour les consommations domestiques. Il gère deux stations qui sont :

- Station de compression Medjedel ;
- Terminal GG1 Bordj Menaiel.

2.4.2)-Sous-direction Technique (SDT) :

Elle se compose de sept départements :

❖ Département entretien ligne et bac de stockage :

Il est pour mission de faire les entretiens aux tuyauteries de canalisation de l'ensemble des bacs de stockage des hydrocarbures qui relié au TMB.

❖ Département Approvisionnement ET Transport :(ATR)

Il est pour mission principale de satisfaire les besoins des différentes structures notamment celles de bases (exploitation et maintenance) en équipement, matériels, pièces de rechange dans les meilleures conditions (qualité, prix et services).

Le département est organisé comme suit :

- -Services gestions des stocks ;
- -Service achats ;
- -Service gestion technique ;
- -Service transport.

❖ Département méthodes :(DM)

Il a pour mission de coordination entre les autres services. Ses fonctions principales sont :

- Suivi des approvisionnements en matière première (pièce de rechange) ;
- Etablissement deux plans de production ;
- Elaboration des rapports d'incident ;
- Analyse des dossiers techniques et historiques des équipements ;
- Etablissement des mises à jour des catalogues constituant le dossier équipement.

❖ Département maintenance :(MTN)

Le département maintenance a pour missions le maintien et le rétablissement des machines tournantes. Elle assure deux types de maintenances:

- Maintenance préventive ;
- Maintenance curative.

➤ IL est compose de cinq services:

1. Service mécanique ;
2. Service électricité ;
3. Service méthodes ;
4. Service instrumentation ;
5. Service télécommunication.

❖ **Département protection des cathodique :(PCTH)**

Ce département est chargé de la réparation des canalisations et des ouvrages de génie civil y afférent ainsi que de la protection cathodique des installations.

❖ **Département Travaux Neufs : (TNF)**

Le département Travaux Neufs (TNF), est charges des études, l'assistance technique et le suivi de réalisation des projets d'investissement de la région. Il prend aussi en charge les travaux de rénovation des installations demandés par les différentes de la région. Le département travaux neufs Gère environ quatre-vingt pourcent (80%) du budget global de région.

❖ **Département passation des marchés :**

Il est pour mission de vérification et la publication de DAO (dossier d'appel d'offre), et la transmission des dossiers pour visa de budget de lancement, l'attribution provisoire des marchés de soumission.

2.4.3)-Sous-direction exploitation des installations portuaires et bouées de chargement :

Elle chapeaute deux départements :

❖ **Département exploitation des installations portuaires et bouées de chargement :**

Se lui la est chargé de la **manutention** (*stevedoring en anglais*) est l'ensemble des opérations de chargement et de déchargement des navires marchands dans les ports de commerce Portuaire comprend les opérations d'embarquement, d'arrimage, de désarrimage et de débarquement des marchandises.

❖ **Département entretien installations :**

Ce département a pour mission de s'assurer sur les installations portuaires et de veillées sur elles en sorte de prévention au court terme et au long terme avec des entretiens qui sont indispensables.

2.4.4)-Sous-direction administration et finances :(SDAF)

Elle se compose de Cinq départements :

❖ **Département ressource humains :(RH)**

La mission de ce département est d'acquérir des ressources humaines en nombre et en qualité, d'assurer l'évolution de leur carrières et de planifier les besoins à court et moyen terme, tant en effectif qu'en besoins de formation, de perfectionnement et de recyclage.

Pour ses besoins, ce département dispose d'un cadre de communication qui anime une cellule de communication.

❖ **Département Administratif et Social :(ASL)**

Ce département veille au respect des lois en vigueur qui régissent les relations de travail. Il est aussi chargé de la gestion du personnel de RTC.

❖ **Département Moyen Généraux :(MOG)**

Ce département assure le soutien logistique de l'entreprise (restauration, hébergement des missionnaires, entretien des bâtiments et des espaces verts, achat de fournitures de bureau, etc.).

❖ **Département budget et contrôle de gestion :(BDGCG).**

Ce département a pour mission d'élaborer le plan annuel et moyen terme des besoins de fonctionnement (volet exploitation) et les projets de réalisation (nouveaux projets et projets en cours) pour le volet investissements.

Le département est composé de quatre Services :

- Service budget et contrôle de gestion ;
- Service informations de gestion ;
- Service audit interne Service comptabilité analytique.

2.4.5)-Autre structures de la RTC

Les structures suivantes sont rattachées directement à la direction régionale :

❖ Département HSE

Ce département est responsable de la sauvegarde des moyens humains et matériels de la TRC et les autres de la division transport, son deuxième rôle est d'assurer le bon fonctionnement des matériels informatiques et réseaux il a pour mission de :

- Protection et sauvegarde du patrimoine humain et matériel de la région ;
- Veille au respect, stricte des normes et standards en matière d'hygiène.

Le département est composé de trois Services :

- Service prévention,
- Service intervention,
- Service surveillance et contrôle.

❖ Centre informatique :(CI)

Ce centre a pour mission principale le développement et la maintenance d'application informatique pour la TRC et les autres régions de la division transport, son deuxième rôle est d'assurer le bon fonctionnement des matériels informatiques et réseaux, il a pour mission de :

- Développer, installer et exploiter des applications informatiques ;
- Maintenance du parc informatique de la région.

❖ Sureté interne d'établissement :(SINE)

Il veille à la sécurité et à l'intégrité des installations et des personnes de la région, elle a pour mission :

- Veille à la sécurité des ouvrages de la région ;
- Assure l'inspection filtrage (contrôle d'accès, elle vérifie les effets personnels sur le tapis de la machine à rayons X).

❖ Département juridique :(JUR)

Ce département veille sur la légalité des transactions, lance des appels d'offre nationaux et internationaux, les litiges née entre RTC et les tiers et s'occupe aussi des assurances du patrimoine de l'entreprise, il est chargé aussi de lancer les affaires sur le bulletin des Appels d'offres de l'énergie et des mines il est composé de trois services :

- Service contrat ;
 - Service contentieux ;
 - Service patrimoine et assurance.
- **On ne synthétise que la RTC à l'activité TRC de SONATRACH pour but :**
- La gestion de l'exploitation des ouvrages et canalisations de transport d'hydrocarbures ;
 - La coordination et le contrôle de l'exécution des programmes de transport arrêtés en fonction des impératifs de la production et de commercialisation ;
 - La maintenance, l'entretien et la protection des ouvrages et des Canalisations, ainsi que
 - l'exécution des révisions générales des machines tournantes et équipements.

2)- Les étapes de l'enquête sur le terrain et la description des résultats

2.1)-La méthode utilisée :

La partie pratique est très importante dans n'importe quelle recherche scientifique, puisqu'elle nous apporte des vérités et des informations sur une réalité sociale, mais pour la réalisation, il faut suivre une méthode bien précise. Car chaque recherche scientifique implique une méthode à suivre qui permet d'atteindre un but tracé.

Elle englobe un ensemble des règles et procédures que le chercheur doit suivre pour mener sa recherche afin d'atteindre des résultats conforme à la réalité.

Selon Angers Mauris : « la méthode est un ensemble des procédures, des démarches précises adoptées pour en arriver à un résultat » (Angers, 1997, p09).

Notre recherche porte sur la confiance organisationnelle et les comportements de citoyenneté, cas pratique : « RTC de Bejaia ».

Nous avons beaucoup plus basé sur l'analyse quantitative, qui est défini selon MAURICE Angers, la méthode quantitative est une méthode qui vise à mesurer le phénomène à l'étude, les mesure peuvent être ordinal du genre (plus grand ou plus petit) ou numérique avec usage de calcule.

La plupart des recherches en science humains et social utilisent les mesures ; il en est ainsi quand on fait usage d'indice, de taux, de moyenne, ou plus généralement, d'outils que fournit la statistique.

Ainsi, « le principe général est de vérifier si les valeurs observées pour une variable indépendante semble être liées aux valeurs observées pour une variable dépendante » (Mongeau, 2008, P108).

Donc cette méthode décrit, exprime et analyse le phénomène d'une manière bien définie, bien argumentée et bien précisée ce qui nous aide à mesurer notre question de recherche.

2.2)-Technique de recherche utilisée

a)- Le questionnaire:

Dans notre étude nous avons opté pour un questionnaire, qui est un mode d'investigation plus pratique le genre de recherche descriptive comme dans notre cas.

Le questionnaire est défini comme « une technique direct d'investigation scientifique utilisé auprès d'individus qui permet de les interroger de façon directives et de faire un prélèvement quantitatif en vue de trouver des relations mathématiques et de faire des comparaisons chiffrée »

(Angers1997, p37).

Le questionnaire est l'un des outils les plus importants de la réussite d'une recherche, qui a été défini comme « une technique d'élaboration et de collecte des données chiffrées, il prend la forme d'une série de questions rédigées et préétablies et posées de façon standardisé à un échantillon d'individus, de façon à établir des liaisons statistiques destinées à expliquer leur pratiques, conduites ou opinions à partir de leur position dans l'espace social » (Savaresse, 2006, P37).

Selon Claude Jean et une « technique direct pour la recherche scientifique qui permet de questionner les individus d'une manière directe pour collecter des informations et de construire des relations méthodique et faire des comparaisons numérique » (Claude, 1982, p29).

Notre questionnaire est conçue d'une forme d'échelle qui comporte (15) questions répartis en trois principaux axes, premièrement concernent les données personnelles qui nous seront utiles ultérieurement dans l'analyse de hypothèses,

deuxièmement concernent les variables de notre recherche qui se sont formulées sous forme des items et nous avons utilisé une échelle de type likert de **1a 5** Concernant la confiance organisationnelle et l'échelle de Podsakoff et al et ses collègues (1990) puis il est actualisé en (1994) puis en (1998) c concernant les comportements de citoyenneté.

Les questions de premier axe portent sur les données personnelles qui représente par suit :

Age, sexe, niveau d'étude, poste occupé, ancienneté.

Les questions du deuxième axe concernant la confiance, au sein de l'entreprise RTC (la confiance dans les collègues, la confiance dans le responsable direct, et la confiance dans l'organisation).

Les questions du deuxième axe concernant les comportements de citoyenneté (altruisme, courtoisie, esprit d'équipe, la Virtue civique, l'entraide).

Le premier tableau mesure la confiance dans le degré (entre collègues, avec son responsable, et envers sont organisation).

Le second tableau mesure les comportements de citoyenneté orienté vers l'individu ou vers son organisation.

Tableau N°06 : présentation des items de la confiance

N° de la confiance	La confiance	N° d'item
1	La confiance dans les collègues	1.2.3.4.5
2	La confiance dans le responsable direct	6.7.8.9.10
3	La confiance dans l'organisation	11.12.13.14.15

Les questions de troisième axe concernant les comportements de citoyenneté des travailleurs au sein de la RTC. C'est des questions qui sont représentées par des items de l'échelle de Podsakoff et al (1990)

Elle est représentée à partir du numéro 01 jusqu'au numéro 29.

Tableau N°07: présentation des items de comportement de citoyenneté

N° de comportement de citoyenneté	Comportement de citoyenneté	N° d'item
1	Altruisme	1.2.3.4.5.6.7
2	Virtue civique	8.9.10.11.12.13
3	Entraide	14.15.16.17.18.19
4	Esprit d'équipe	20.21.22.23.24.25
5	Courtoisie	26.27.28.29

b)-Guide d'entretien :

L'outil qui sert de support est le guide d'entretien, document qui liste les thèmes ou les questions à aborder et qui permet parfois de saisir les réponses au fur et à mesure de l'entretien.

Le guide d'entretien liste :

Les thèmes à aborder pour un entretien non directif.

- Plusieurs questions qu'il est possible de poser pour un entretien semi-directif
- Le guide prévoit parfois des questions de substitution, complémentaires ou de clarification lorsque la réponse n'est pas satisfaisante.
- Les questions sous forme d'un questionnaire pour un entretien direct.

Donc notre guide d'entretien vient pour renforcer la pertinence de notre recherche.

2.3-Les étapes de la recherche

a) La pré-enquête :

On procède a la pré-enquête en premier lieu a travers les visites faite s aux différents départements subdivisés en plusieurs services dans les quels Jai essayé d'obtenir plus d'information sur l'entreprise, a fin de déterminer l'ensemble des techniques à utiliser et pour quel soit adéquate a notre thème de recherche.

Cette pré enquête vas me permettre de:

- La faisabilité de notre recherche ;
- Bien planifier la réalisation de la recherche;
- Limiter notre échantillon d'étude.

Donc la pré-enquête comme la définit MADELINE GRAWITZ dans son étude: consiste à essayer sur un échantillon réduit les instruments (Questionnaire, analyse de document) prévue pour effectuer l'enquête.

Pré-enquête « elle consiste à essayer sur un échantillon réduit les instruments (questionnaire, analyse des documents) prévus pour effectuer l'enquête, si on a des doutes sur telle variable, ou sur le rendement de telle technique, on peut explorer de façon limitée le problème à étudier, avant même de préciser définitivement ses objectifs ».(Grawitz,2001,p55).

Notre pré-enquête consiste à vérifier sur le terrain la pertinence de données Sollicitées relativement à nos hypothèses. Malheureusement Notre pré-enquête avait duré une journée le mois de mars 2020 au sein de l'entreprise « RTC » à Bejaia.

- Comment vous trouvez votre organisme ?
- Croyez vous que votre supérieure direct est digne de confiance ? Si oui citez mois un exemple
- Si vous remarquez que votre direction n'est pas digne de confiance,

quelle serait votre réaction ?

- Selon vous quelle sont les facteurs qui peuvent ne mener à perdre confiance au autre ?

b) L'enquête :

L'enquête est une deuxième étape de notre recherche, nous a permis de recueillir des informations concernant notre sujet de recherche.

Elle est fixée du 15.04.2020 au 15.05.2020, malheureusement on n'a pas pu commencer a cause de cette pandémie.

2.4-Populations d'étude :

Tableau N° 08 : la répartition de la population d'étude selon la CSP :

Selon AKTOUF Omar, « l'ensemble d'éléments parmi lesquels seront choisis ceux qui s'effectueront les observations, appelé aussi la population mère » (AKTOUF, 1987, p27).

CSP	fréquence	%
Cadre	170	54%
Maitrise	130	41%
Exécution	14	5%
Total	314	100%

2.5-Les obstacles rencontrés :

Pendant la réalisation de cette étude sur la confiance organisationnelle et les comportements de citoyenneté, J'ai rencontré quelques entraves durant le processus de la recherche ses obstacle son les suivant:

- Le non existence de la documentation concernant la confiance organisationnelle au niveau de notre université.
- La Pandémie covid 19

Résumé du chapitre:

L'entreprise Sonatrach de Bejaia est une grande entreprise avec un effectif riche en termes de qualité et quantité. Cette entreprise a connu quelques changements au niveau structurel depuis sa création.

Nous avons abordé dans ce chapitre la méthodologie de notre recherche, celle-ci nous a permis l'enchaînement des étapes de notre recherche ainsi a la collecte des données.

Conclusion

Conclusion

La conclusion représente l'élément d'obstacle et de synthèse pour un travail de recherche, plus particulièrement un mémoire de fin d'étude, pour cela, nous allons essayer de rappeler dans cette partie les points importants auxquels on a abouti après notre étude et les limites majeures pouvant la caractériser.

Vue que notre recherche touche à sa fin son finaliser la partie pratique afin de tester les hypothèses au sein de la RTC de Bejaïa, mais nous avons pu approfondir dans la recherche la ou on a bien décortiqué et cerné les deux variable étudier. Pour bien renforcer notre recherche on a consacré toute un chapitre uniquement à l'étude antérieure.

D'une part nous avons, vue que la confiance organisationnelle joue un rôle ré pondérant au sein des organisations et même dans la vie sociale.

Cependant la littérature scientifique souligne que la perception de la confiance est probablement le concept qui à été déjà étudier avec d'autre variable y compris celle de comportement de citoyenneté. Le but ces de comprendre comment naisse se sentiment de sécurité, ses interaction et leur attitude.

A cet effet, les chercheurs ayant abordé les deux variables ont démontré que la confiance organisationnelle influence positivement les comportements de citoyenneté au travail.

La liste
Bibliographique

La liste bibliographique :

A. Ouvrage :

- 1- Alain Dulac janvier 2000 leadership et confiance développer le capital humain pour des organisations performantes. Edition DUNOD.
- 2 -A. Duluc(2000), Leadership et confiance, édition *DUNOD*.
- 3- Alain duluc septembre 2013 fonction de l'entreprise ressource humain. 3e édition.
- 4- Comportement organisationnel /volume 2/titre justice organisationnelle enjeux de carrière et épuisement professionnel / édition de Boeck.

B-Revues :

- 4- Lewicki R. J. et Bunker B. B. (1995), La confiance dans les relations: un modèle de développement et de déclin de la confiance dans Bunker et Zukin (Eds) Conflict, coopération et justice, San Francisco, Jossey Bass.
- 5- Lewicki R. J. et Bunker B. B. (1996), Développer et maintenir la confiance dans les Relations de travail, en confiance dans les organisations: frontières de la théorie et Recherche, Kramer E. M., Tyler T. R., Thousands Oak, Sage, p. 114-139.
- 6- Chen et coll. (2015). «Justice organisationnelle, confiance et identification et leurs effets sur l'engagement organisationnel du personnel infirmier hospitalier» *BMC Health Services Research*, Vol15, No

- 8- Organ, D. (1990). Le comportement de citoyenneté organisationnelle: le syndrome du bon soldat, Lexington, MA: Lexington Books.
- 9- Sarwar et al, (2015). "Améliorer le comportement de citoyenneté organisationnelle grâce au leadership transformationnel: rôle de médiation de la confiance dans le leader". Institut de technologie de l'information, Université Islamabad 2Air, Multan, Pakistan
- 10- Singh, Upasana, Sri Astava, Kailash B. L. (2016), «Organizational Trust and Organizational Citizenship Behavior», SAGE Journal, Inde.
- 11- Chen et al, (2015). «Justice organisationnelle, confiance et identification et leurs effets sur l'engagement organisationnel chez le personnel infirmier hospitalier» BMC Health Services Research, Vol15.
- 12- Adams, S.: The Relationships among Adult Attachment, General Self Disclosure, and Perceived Organizational Trust, thèse non publiée de doctorat en développement humain, Faculté du Virginia Polytechnic Institute et State University, 2004.
- 13- Amico, I. Examine Determinants Management of Trust: Evidence from a Laborat Experiment, article présenté à la National Public Administration Research Conference, Washington, d.c. le 10 octobre 2003.
- 14- Podsakoff, P., Ahearne, M. et MacKenzie, S.: Comportement de la citoyenneté organisationnelle et la quantité et la qualité de la performance du groupe de travail, Journal of Applied Psychology, (Vol.82, 1997), pp.262-270.

15- La confiance organisationnelle au cœur de l'échange sociale. Erudit.org revue 209.

16- Neveu V., Campoy E. (2006), Proposition d'une échelle de mesure de la confiance organisationnelle, Revue de gestion des ressources humaines, vol. 62, p. 21-38.

17- Valérie Neveu, la confiance organisationnelle.

Campoy E., Neveu V. (2007), Confiance et performance au travail : l'influence de la confiance sur l'implication et la citoyenneté du salarié, Revue française de gestion, vol. 33, n°175, p. 139-154.

18- Revue le travail-humain2008-1page22

19- Regard croisés sur la confiance organisationnelle/ cairn .info revue question de management .2014-04-page83.

20- Neveu V., Campoy E. (2006), Le rôle de la confiance dans la réduction des risques sociaux : le cas des comportements déviants, Vie & sciences économiques, vol. 172, p. 80-100

21- Les relations entre l'implication au travail, les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'intention de retrait, Université du Maine, IUT GEA, avenue Olivier-Messiaen, 72 085 Le Mans cedex 09, France.

22- citoyenneté, engagement, satisfaction, et implication en contexte organisationnelle.

23- Mohamed Ikram Nasr et al. Justice organisationnelle, confiance et comportements de citoyenneté : test d'un modèle multi-sources multi-cibles de l'échange social au travail.

24- Comment encourager les comportements pro sociaux ou citoyens au travail : le rôle des inducteurs organisationnels et individuels.

25- Al-Karim, Noha Salih (2014) «L'impact de la confiance organisationnelle sur le développement organisationnel: une étude de terrain sur les employés universitaires King Abdulaziz à Djeddah, "une thèse de maîtrise non publiée, Université King Abdulaziz".

26- Noah, Hawazen Muhammad Abd al-Wahhab (2013), «La confiance organisationnelle dans les directeurs d'écoles secondaires et sa relation avec le comportement Citoyenneté organisationnelle pour les enseignantes de la ville de Makkah Al-Mukarramah, une thèse de doctorat non publiée en administration et planification de l'éducation, Université Umm Al Qura.

27- Hajjaj, Khalil Jaafar (2014), «La relation entre la confiance organisationnelle et le comportement de citoyenneté organisationnelle dans le bureau du personnel de Gaza, Journal of Palestine University for Research and Studies, p.7

28- Al-Turaif, Khalid bin Hamad, (2015), «Meilleures pratiques pour suivre le niveau de confiance organisationnelle dans les écoles primaires et sa relation avec le comportement citoyen organisationnel des enseignants ", The Arab Journal of Quality and Excellence, Volume 2, Issue 4: 21-69, Jordan.

B. Mémoires :

29- Ver une société créatrice de confiance/www.ceic.gouv.qc.ca.

30-Pascal byers, 2002 la confiance des superviseurs de premier niveau envers les dirigeants d'entreprise.

31- Le contrat psychologique - Université TÉLUQ.

Sites internet :

32-[http:// www.erudit..org](http://www.erudit.org). Revues ncre 2007 sur les comportements de
citoyenneté organisationnelle- cairn.

33- [http:// www.cairn.info](http://www.cairn.info).

34- [http:// www.these .Fr](http://www.these.Fr)

35- <https://serval.unil.ch/>

36- <https://tel.archives-ouvertes.fr/>

Les annexes

Identification du répondant : ces informations nous sont nécessaires pour les besoins des traitements statistiques et resteront confidentielles et anonymes.

Votre âge est

..... Ans

sexe

masculin :

Féminin :

Ancienneté

niveau d'étude

▪ Moins de 2 ans

- Bac ou moins

▪ De 2 à 5 ans

- Bac +2

▪ De 5 à 10 ans

- Bac +3

▪ De 10 à 20ans

- Bac +4

▪ Plus de 20 ans

- Bac +5

- Bac +5 ou plus

Merci pour votre précieuse collaboration

Annexe 1 :

Ce questionnaire s'insère dans le cadre d'un mémoire de fin d'étude pour l'obtention d'un diplôme d'études en psychologie du travail, d'organisation et gestion des ressources humaines.

Il porte sur la confiance dans l'organisation, dans le supérieur direct, et dans les collègues.

Nous vous prions de bien vouloir répondre le plus spontanément possible à tous les questions suivantes .il n'existe pas de bonne ou de mauvaise réponses, ni un jugement. Seul votre avis nous intéresse.

Nous vous garantissons que les réponses sont strictement confidentielles et anonymes. Les résultats tirés de ces données seront utilisé purement dans le cadre académique.

Sachez madame /mademoiselle / monsieur que votre contribution représente pour nous un grand apport. Nous tenons d'ailleurs à vous en remercier d'avance pour l'aide.

BELLILI FARES

Annexe 2 : le guide d'entretien

1. Pouvez-vous me décrire la mission de votre entreprise ?
2. Comment pouvez-vous définir la culture de votre entreprise ?
3. Selon vous quel type de relations de management de l'entreprise entretient t'il avec les salariée ?
4. Qu'évoque pour vous le terme confiance ?
5. Quel rôle joue la confiance au sein de l'entreprise ?
6. Pensez vous que la confiance peut influencer sur les relations interpersonnelle ? si oui ; comment pouvez vous m'expliquer ça ?
7. Croyez vous que votre supérieure direct est digne de confiance ? Si oui citez mois un exemple ?
8. Si vous remarquez que votre organisation n'est pas digne de confiance, quelle serait votre réaction ?

- 9 .pouvez vous me donner quelques exemples génériques d'événement de la vie organisationnelle qui peuvent être jugés en terme de confiance ?

10. Selon vous quelle sont les facteurs qui peuvent ne mener à perdre confiance au autre ?

11. Si vous remarquez que la confiance entre toi et votre supérieure, toi et votre direction, toi et tés collègue est élevé, quel serait les comportements engendre vis avis ses trois situation ?

Annexe 03 :

Echelle de mesure de la confiance organisationnelle

Veillez préciser le degré de votre consentement à la disponibilité des éléments de confiance organisationnelle dans l'organisation dans laquelle vous opérez. En plaçant un signe (/) au bon endroit.

Age : **ans**

Genre :

Niveau d'étude :

Ancienneté :

Poste occupé :

Dimension	items	1	2	3	4	5
Confiance dans les collègues	Je peux compter sur mes collègues car je sais qu'ils sont soucieux de mes intérêts					
	Je ne suis pas gêné quand je demande de l'aide à l'un de mes collègues au travail					
	Il y a une confiance mutuelle entre mes collègues					
	Je partage avec mes collègues les informations qui m'aident faire du travail et résoudre des problèmes					
	J'ai pleine confiance que mes collègues travailleront assez avec moi					
Confiance dans le supérieur direct	1. Je ressente en toute confiance les compétences et l'éthique de mon patron direct					
	2. Mon supérieur immédiat est très intéressé par mes priorités, ma carrière personnelle et mes besoins					
	3. Mon responsable direct est une personne sympathique et acceptable parmi les travailleurs					

	4. Mon responsable direct traite équitablement avec tous les collègues de Section					
	5. Si je fais une erreur, mon patron immédiat est Prêt à pardonner et à oublier.					
Confiance dans l'organisation	1. Je pense que tous les employés de l'organisation sont pleinement confiants de la haute direction					
	2. Je peux clairement définir ce que la direction attend de moi et ce que j'attends de lui					
	3. La haute direction de mon organisation est fiable					
	4. La haute direction traite équitablement tous les Sections et les branches individuelles					
	5. La haute direction se soucie beaucoup de tous les désirs et besoins organisationnelle et individuelle					

Echelle de mesure des comportements de citoyenneté organisationnelle

Pour la réalisation de notre recherche, chaque item a été mesuré sur une échelle de type **Likert** à cinq points

1- pas du tout d'accord

2- pas d'accord

3- ne sais pas

4- d'accord

5- tout à fait d'accord

(5 = tout à fait d'accord ; 4 = d'accord ; 3 = ne sais pas ; 2 = pas d'accord ; 1 pas du tout d'accord).

L'échelle OCR Scale de Podsakoff et al.

Ageans

Genre :

Niveau d'étude :

Ancienneté :

Poste occupé :

Dimensions	items	1	2	3	4	5
Altruisme	Je donne volontairement de mon temps pour aider des collègues qui rencontrent des difficultés dans leur travail.					
	Même lorsque je suis occupé(e), je suis disposé(e) à prendre du temps pour aider les nouveaux collègues à s'intégrer ou se former.					
	Se porte volontaire pour des activités qui ne sont pas formellement liées à son poste.					
	Aide d'autres employés lorsqu'ils ont été absents.					
	Prend l'initiative de guider des nouveaux employés du département même si ça ne fait pas partie de sa description de fonction.					
	Aide les autres lorsqu'ils sont surchargés.					
	Fait des suggestions innovantes pour améliorer la qualité globale du département.					
Entraide	Je pèse mes actes avant de faire quoi que ce soit dans le travail qui pourrait affecter les personnes avec lesquelles je travaille.					
	J'interviens pour essayer d'empêcher l'émergence de problèmes relationnels entre des collègues.					
	Lorsque j'entrevois des problèmes entre des collègues,					
	j'essaie d'influencer leur relation dans le sens du consensus.					
	J'agis en tant que conciliateur lorsque des collègues sont en désaccords.					

Vertus civiques	Il m'arrive de faire des choses dans le travail qui ne sont pas formellement exigées de moi, mais qui contribuent à l'image de mon entreprise						
	J'assiste à des manifestations professionnelles pour lesquelles ma présence est encouragée mais pas formellement exigée.						
	Se tient informé des développements de l'organisation.						
	Suit et participe aux réunions facultatives de l'organisation.						
	Je participe activement à toute manifestation qui concerne de près ou de loin mon entreprise.						
	Fait des suggestions pour améliorer le fonctionnement de l'organisation.						
Esprit d'équipe	Je passe beaucoup trop de temps sur des tâches qui me paraissent professionnellement insignifiantes						
	Je trouve toujours à redire sur ce que fait mon entreprise.						
	J'ai plutôt tendance à exagérer les problèmes que rencontre mon entreprise.						
	Plutôt que de voir le côté positif de mon entreprise, j'ai tendance à voir ce qui ne va pas.						
	Tente de faire le meilleur de la situation, même en cas de problème.						
	Je Tolère les inconvénients occasionnels lorsqu'ils surviennent. Ne se plaint pas de ses tâches.						
La courtoisie	Evite de créer des problèmes pour autrui.						
	Considère l'effet de ses actions vis-à-vis de ses collègues						
	Me consulte ainsi que les collègues qui pourraient être affectés par son action ou sa décision.						
	M'informe avant d'entreprendre une importante action dans son travail.						

Altruisme : 7 items

Vertu civique : 6 items

Entraide : 6 items

Esprit d'équipe : 6 items

Courtoisie : 4 items