

2002s-30

**Motivation, Comportements
Organisationnels Discretionnaires
et Bien-être en Milieu Africain :
Quand le Devoir Oblige**

Manon Levesque, Marc R. Blais, Ursula Hess

Série Scientifique
Scientific Series



CIRANO
Centre interuniversitaire de recherche
en analyse des organisations

Montréal
Avril 2002

CIRANO

Le CIRANO est un organisme sans but lucratif constitué en vertu de la Loi des compagnies du Québec. Le financement de son infrastructure et de ses activités de recherche provient des cotisations de ses organisations-membres, d'une subvention d'infrastructure du ministère de la Recherche, de la Science et de la Technologie, de même que des subventions et mandats obtenus par ses équipes de recherche.

CIRANO is a private non-profit organization incorporated under the Québec Companies Act. Its infrastructure and research activities are funded through fees paid by member organizations, an infrastructure grant from the Ministère de la Recherche, de la Science et de la Technologie, and grants and research mandates obtained by its research teams.

Les organisations-partenaires / The Partner Organizations

- École des Hautes Études Commerciales
- École Polytechnique de Montréal
- Université Concordia
- Université de Montréal
- Université du Québec à Montréal
- Université Laval
- Université McGill
- Ministère des Finances du Québec
- MRST
- Alcan inc.
- AXA Canada
- Banque du Canada
- Banque Laurentienne du Canada
- Banque Nationale du Canada
- Banque Royale du Canada
- Bell Canada
- Bombardier
- Bourse de Montréal
- Développement des ressources humaines Canada (DRHC)
- Fédération des caisses Desjardins du Québec
- Hydro-Québec
- Industrie Canada
- Pratt & Whitney Canada Inc.
- Raymond Chabot Grant Thornton
- Ville de Montréal

© 2002 Manon Levesque, Marc R. Blais et Ursula Hess. Tous droits réservés. All rights reserved. Reproduction partielle permise avec citation du document source, incluant la notice ©.

Short sections may be quoted without explicit permission, if full credit, including © notice, is given to the source.

Les cahiers de la série scientifique (CS) visent à rendre accessibles des résultats de recherche effectuée au CIRANO afin de susciter échanges et commentaires. Ces cahiers sont écrits dans le style des publications scientifiques. Les idées et les opinions émises sont sous l'unique responsabilité des auteurs et ne représentent pas nécessairement les positions du CIRANO ou de ses partenaires.

This paper presents research carried out at CIRANO and aims at encouraging discussion and comment. The observations and viewpoints expressed are the sole responsibility of the authors. They do not necessarily represent positions of CIRANO or its partners.

Motivation, Comportements Organisationnels Discrétionnaires et Bien-être en Milieu Africain : Quand le Devoir Oblige^{*}

Manon Levesque[†], Marc R. Blais[‡] et Ursula Hess[§]

Résumé / Abstract

Cette étude vérifie auprès d'employés gabonais (N = 146) un modèle de comportements organisationnels discrétionnaires (COD) basé sur le modèle motivationnel de l'épuisement professionnel. Il postule que plus le style de mobilisation du supérieur satisfait les besoins d'autodétermination, de compétence et d'attachement, plus la motivation sera autodéterminée et meilleure sera la satisfaction au travail; en retour, ces variables influenceront positivement l'adoption de COD altruistes et consciencieux, lesquels auront finalement des répercussions positives sur la satisfaction de vie. Des analyses de modélisation confirment dans l'ensemble ce modèle. La motivation autodéterminée était toutefois négativement reliée aux comportements altruistes, lesquels prédisaient d'ailleurs négativement la satisfaction de vie. Ces résultats appuient également la théorie de l'autodétermination selon laquelle les comportements issus d'une motivation non autodéterminée affectent négativement le bien-être.

This study tested with Gabonese employees (N = 146) an organizational citizenship behavior (OCB) model based on the motivational model of job burnout (MMJB). It was hypothesized that the more supervisors will satisfy employee's needs for self-determination, competence, and relatedness, the more employee work motivations will be self-determined. Supervisory style and motivation will then predict job satisfaction which then influences life satisfaction. Work motivation and job satisfaction should also determine OCB and the latter should then influence life satisfaction. Structural equation modeling analyses mostly confirmed the model. One unexpected link was that altruism OCB was negatively predicted by self-determined motivations which then negatively predicted life satisfaction. Results support SDT showing, as such, that a behavior regulated by non-self-determined motivations will negatively affect well-being.

Mots clés : Comportements Organisationnels Discrétionnaires, Motivation au travail, Style de supervision, Bien-être, Afrique, Théorie de l'autodétermination

Keywords: Organizational citizenship behavior, Work motivation, Supervisory style, Well-being, Africa, Self-Determination Theory

^{*} Cette recherche a été subventionnée par l'Université des Sciences et Technique de Masuku et par le CIRANO. Cette étude a été réalisée dans le cadre de la thèse de doctorat du premier auteur à l'Université du Québec à Montréal et a été présentée lors d'un symposium présenté au 61^{ème} congrès annuel de la Société Canadienne de Psychologie à Ottawa (Ontario). La correspondance concernant cet article devrait être adressée à Marc R. Blais, Département de Psychologie, Université du Québec à Montréal, C. P. 8888, Succursale Centre-Ville, Montréal, Québec, H3C 3P8. Courrier électronique : marc.blais@cirano.qc.ca

[†] Département de Psychologie, Université du Québec à Montréal, CIRANO et Université des Sciences et Technique de Masuku Franceville, Gabon

[‡] Département de Psychologie, Université du Québec à Montréal et CIRANO

[§] Département de Psychologie, Université du Québec à Montréal et CIRANO

Motivation, Comportements Organisationnels Discrétionnaires et

Bien-être en Milieu Africain : Quand le Devoir Oblige

En Afrique, une grande partie des travailleurs sont contraints à occuper des emplois aliénants et faiblement rémunérés où peu d'attention est accordée à leurs besoins (Blunt, 1982, 1983). Du même coup, on relate de nombreux comportements et attitudes contre productifs dans les organisations africaines suggérant qu'elles sont au prise avec de sérieux problèmes de mobilisation du personnel (e.g., voir Abudu, 1986; Kiggundu, 1989; Munene, 1991, 1995). À cet égard, Kiggundu (1989) considère qu'il y a là matière à une véritable crise motivationnelle dans les organisations des pays en développement. Selon lui, cette crise s'exprime notamment par l'absentéisme au travail, la corruption, l'inertie et l'indécision ou encore par une faible productivité et un manque de loyauté et d'engagement de la part des employés. À juste titre, il fait aussi remarquer que les diverses interventions effectuées pour remédier aux problèmes de motivation du personnel dans les pays en développement risquent d'être inefficaces, si leur nature et leurs causes ne sont pas identifiées et systématiquement abordées.

En outre, dans son étude menée auprès de gestionnaires de neuf pays du sud de l'Afrique, Montgomery (1986) rapporte que la faible motivation des subordonnés, des collègues et même des supérieurs émergeaient comme l'une de leurs préoccupations majeures. Il a aussi démontré qu'un style de supervision « créatif », où le superviseur s'implique envers ses subordonnés, reconnaît leur performance, soutient leur autonomie et les consulte était associé à l'effort supplémentaire, à la ponctualité et à l'initiative des employés. Ces résultats vont d'ailleurs dans le même sens que ceux obtenus en contexte

nord-américain. Plusieurs études ont en effet démontré qu'un style de supervision favorisant l'autonomie a des répercussions positives sur la satisfaction au travail et la mobilisation des employés (e.g., Baard, Deci & Ryan, 2000; Blais, Lachance & Richer, 1992; Daley, 1997; Deci, Connell & Ryan, 1989; Ilardi, Leone, Kasser & Ryan, 1993; Léveillé, Blais & Hess, 2000). Bien que la majorité des études portant sur la motivation au travail sont réalisées dans les pays industrialisés, les quelques études empiriques menées en Afrique suggèrent que les théories reconnues dans le domaine de la motivation constituent des cadres de référence valables en contexte africain (Machungwa & Schmitt, 1983; Orpen, 1979).

Dans cette optique, notre étude a comme but de vérifier, en contexte africain, les liens entre les styles de supervision, la motivation au travail, la satisfaction au travail, la satisfaction de vie et une variable reliée à la mobilisation des employés, à savoir les comportements organisationnels discrétionnaires (COD). À cet effet, nous avons postulé un modèle de COD qui s'appuie sur le modèle motivationnel de l'épuisement professionnel (MMEP) développé par Blais et ses collègues et validé en contexte canadien (e.g., Blais et al., 1992) et gabonais (Levesque, Blais & Hess, 2001). Le MMEP prend en considération les facteurs de l'environnement de travail, dont les styles de supervision, comme antécédents de la motivation au travail, de même que les conséquences de la motivation sur les attitudes et le bien-être des employés. Avant de présenter le modèle motivationnel de COD postulé, il convient d'abord de présenter les grandes lignes du MMEP et de son fondement théorique.

Le Modèle Motivationnel de l'Épuisement Professionnel (MMEP)

Le MMEP est basé sur la théorie de l'autodétermination (TAD; Deci & Ryan, 1985, 1991) qui postule que l'être humain a trois besoins fondamentaux: le besoin d'autonomie, ou d'autodétermination, le besoin de compétence et le besoin d'attachement interpersonnel. Selon cette théorie, les événements de l'environnement social qui satisfont ces besoins conduisent à des motivations plus autodéterminées, tandis que ceux qui les briment mènent à des motivations non autodéterminées. Elle soutient que plus la motivation est de type autodéterminé, c'est-à-dire plus elle est caractérisée par le libre choix et assumée par la personne, meilleure est la qualité de vie.

Selon la TAD, les motivations non autodéterminées sont qualitativement différentes des motivations autodéterminées. L'individu motivé de façon non autodéterminée agit en vue d'obtenir des récompenses ou d'éviter des sanctions matérielles ou sociales (motivation par régulation externe) ou encore par pressions qu'il s'impose à lui-même (motivation par régulation introjectée). À l'extrémité des motivations non autodéterminées se trouve en outre l'amotivation qui correspond à un type de régulation non intentionnelle des comportements, telle la résignation. Pour sa part, l'individu motivé de façon autodéterminée agit essentiellement par libre choix. Celui-ci s'engage dans une activité non par obligation, mais parce qu'elle correspond à ses valeurs et à des choix profonds et assumés (motivation par régulation identifiée)¹, ou encore, pour le plaisir que lui procure l'activité elle-même, plutôt que pour les conséquences qui en découlent (motivation intrinsèque; voir Blais, Brière, Lachance, Riddle & Vallerand, 1993 pour plus de détails).

S'appuyant sur la TAD, le MMEP postule que les éléments de l'environnement de travail, tels les styles de supervision, qui satisfont les besoins d'autonomie, de compétence

et d'attachement des employés favorisent le développement des motivations autodéterminées. À l'inverse, les styles de supervision qui briment ces besoins (style contrôlant, qui met l'accent sur l'incompétence de l'employé ou un style « laisser-faire ») conduisent à des motivations non autodéterminées (Baron, Blais & Riddle, 1998; Blais, Lachance, Brière, Dulude, & Richer, 1991; Blais et al., 1992; Riddle & Blais, 1996a). L'employé motivé de façon non autodéterminée au travail aurait tendance à percevoir les difficultés faisant partie de son travail comme des sources de tracas plutôt que de défis. Sur le plan des conséquences, le MMEP soutient que cette forme de motivation se répercute négativement sur la qualité de vie au travail de l'employé, de même qu'elle le rend plus vulnérable à l'épuisement professionnel et, par la suite, aux problèmes de santé physique et psychologique. Au contraire, l'employé motivé de façon autodéterminée aurait tendance à percevoir ces mêmes aspects de son travail comme des défis stimulants plutôt qu'en termes de tracas et de sources d'insatisfaction. L'autodétermination produit donc un effet positif sur la qualité de vie au travail de l'employé et sur son bien-être en général (e.g., Blais et al., 1992; Léveillé et al., 2000). Il a aussi été démontré que des motivations autodéterminées chez les employés prédisaient la satisfaction de leurs clients (Bourbonnais & Blais, 2000) et les intentions de changer de travail (Blais et al., 1993). Le MMEP a été validé selon des méthodologies transversale et longitudinale à l'aide d'analyses par équations structurales. En outre, les mesures sur lesquelles il s'appuie ont démontré des propriétés psychométriques satisfaisantes pour le contexte gabonais (Levesque et al., 2001).

Motivation et Comportements Organisationnels Discretionnaires

L'un des concepts qui a récemment suscité l'intérêt de plusieurs chercheurs du domaine organisationnel est celui de comportements organisationnels discretionnaires (COD). Les COD représentent des comportements volontaires de l'employé qui contribuent à la longue au bon fonctionnement de l'organisation. Ils ne sont ni inclus dans la description de tâches de l'employé, ni directement ou explicitement reconnus par le système de récompense de l'organisation (Organ, 1988). Ils réfèrent à au moins deux types de comportements : les comportements altruistes et les comportements consciencieux. L'altruisme au travail réfère à l'aide apportée directement aux collègues dans leurs tâches comme, par exemple, guider un nouvel employé même si cela n'est pas demandé par l'employeur. Quant aux comportements consciencieux, ils englobent un ensemble d'actions volontaires relatives au travail en général (i.e., non orientées vers des individus en particulier) qui surpassent les standards minimum de l'organisation. Il peut s'agir, par exemple, d'avertir à l'avance son employeur d'une absence de travail prévu même si cela n'est pas une règle de l'organisation. Il a été démontré empiriquement que de tels gestes de coopération spontanée contribuaient à l'efficacité globale des organisations (e.g., George et Bettenhausen, 1990). Les COD pourraient jouer un rôle d'autant plus important dans l'efficacité des organisations africaines du fait qu'elles ont à composer avec des ressources matérielles et humaines souvent limitées.

Les études empiriques s'intéressant aux déterminants des COD se sont surtout concentrées la satisfaction au travail, confirmant son lien avec les COD (e.g., Bateman & Organ, 1983; Organ & Konovsky, 1989; Organ & Lingl, 1995; Smith, Organ & Near, 1983; Williams & Anderson, 1991). Il en est de même pour la seule étude recensée sur le

sujet en Afrique, menée au Nigeria par Munene (1995). Selon Organ et Konovsky (1989), le lien entre la satisfaction au travail et les COD s'expliquerait par la qualité de l'échange social (Blau, 1964) entre l'employé et l'organisation. Aussi longtemps que la confiance règne, l'employé n'aurait pas à compter ses gestes d'altruisme et consciencieux au travail. Par contre, si la confiance est remise en question - reflétée par la satisfaction au travail -, l'employé replacerait sa relation avec l'organisation dans le cadre d'un échange essentiellement économique, en réduisant ses contributions discrétionnaires.

Par ailleurs, étant donné que les COD vont au-delà du rôle prescrit par l'organisation et qu'ils ne sont pas formellement reconnus ni récompensés par celle-ci, il est sensé de croire que l'employé qui s'y engage se motive essentiellement par lui-même. Tang et Ibrahim (1998) émettaient cette hypothèse; en évaluant la motivation par des indices de satisfaction, ils ont trouvé auprès d'un groupe d'employés américains et d'un groupe d'Égyptiens et de Saoudiens que la satisfaction intrinsèque et la satisfaction extrinsèque au travail (avec un beta négatif pour la satisfaction extrinsèque) prédisaient les comportements altruistes au travail. Pour leur part, Farh, Podsakoff et Organ (1990) ont trouvé que la motivation interne au travail expliquait un pourcentage plus élevé de la variance aux scores de comportements altruistes et consciencieux que la satisfaction au travail, chez des employés de Taiwan. Ces études appuient donc l'hypothèse d'un lien entre la motivation interne et les COD et ce, tant pour des échantillons occidentaux que non occidentaux. Cependant, ces études restent imprécises quant à savoir si la motivation associée aux COD est autodéterminée ou non autodéterminée. En effet, le concept de motivation interne définie par Hackman et Oldham (1975) peut correspondre soit à la motivation non autodéterminée de type introjecté, soit aux motivations autodéterminées de

type identifié ou intrinsèque. Ceci dit, dans la motivation interne comme dans la motivation intrinsèque, l'individu « s'automotive », sauf que dans la motivation interne, il peut aussi s'imposer des pressions plus ou moins conscientes face à son engagement au travail; ce qui n'est pas le cas de la motivation intrinsèque telle que définie par la TAD. Cette motivation interne correspondrait plutôt à la motivation de type introjecté, c'est-à-dire non autodéterminée. Or, comme le sous-tend le MMEP, il importe de faire cette distinction car ces motivations n'entraînent pas les mêmes répercussions sur le plan du bien-être des employés. Dans notre étude, nous explorons le lien entre la motivation autodéterminée et les COD de même que les conséquences de ces comportements sur la satisfaction globale de vie.

Le modèle motivationnel de COD postulé

Tel qu'illustré à la Figure 1, notre modèle tient compte, d'une part, des composantes de base du MMEP et d'autre part, des variables de COD, opérationnalisées par des comportements altruistes et consciencieux au travail. Nous postulons que plus l'employé est motivé de façon autodéterminée, plus il adoptera de comportements altruistes et consciencieux au travail. Suivant la théorie de l'échange social de Blau, nous postulons également que plus l'employé est satisfait au travail, plus ses comportements altruistes et consciencieux seront fréquents. Considérant en outre que l'adoption de comportements discrétionnaires peut contribuer à consolider le réseau social de l'employé et à rendre son environnement de travail plus harmonieux, nous émettons l'hypothèse que plus ces comportements sont fréquents, plus sa satisfaction globale de vie sera élevée. Selon notre perspective théorique, cette prédiction devrait s'avérer juste uniquement si les COD sont reliés à une motivation autodéterminée.

Insérer la Figure 1 ici

Par ailleurs, en s'appuyant de nouveau sur la théorie de l'échange social de Blau, nous postulons un modèle alternatif pour vérifier la possibilité de liens directs entre les styles de supervision et les COD. En effet, considérant que l'adoption de COD est en partie fonction de la qualité de l'échange social au travail et que le superviseur joue généralement un rôle important dans cette perception (Daley, 1997), nous pourrions observer un lien direct entre les styles de supervision perçus et les COD. Comme le mentionne Schnake (1991), les comportements discrétionnaires seraient adoptés en guise de gratitude envers un supérieur supportant.

Méthodologie

Sujets et procédure

Trois cents questionnaires ont été distribués en lot à des employés gabonais de divers niveaux hiérarchiques des secteurs public et privé de Libreville, afin qu'ils les distribuent volontairement à leurs collègues. Les questionnaires étaient insérés dans des enveloppes pré affranchies et retournés par la poste au responsable de recherche à Libreville. Notons ici que la participation volontaire à l'étude peut être vue comme un comportement organisationnel discrétionnaire en soi qui a donc pu biaiser l'échantillon en faveur des employés les plus engagés dans ce type de comportements. Parmi les 194 questionnaires retournés (représentant un taux de réponse de 65%), 146 ont été utilisés pour la vérification du modèle postulé, après suppression des cas ayant plus de 10% de données manquantes. Les répondants avaient en moyenne sept ans d'ancienneté, 61% était

des hommes, 56% provenait du secteur publique, 37% occupait un poste de gestion, 43% avait un diplôme universitaire² et 81% disait avoir un revenu familial mensuel inférieur à 600 000 francs CFA³.

Mesures

Les mesures qui ont été validées en contexte canadien francophone n'ont pas nécessité de traduction puisque les répondants gabonais, du moins ceux des milieux urbains visés par cette étude, sont aussi francophones. Ces mesures, ainsi que la mesure de COD (traduite de l'anglais au français pour cette étude) ont cependant été adaptées au français parlé au Gabon, en consultation avec des Gabonais vivant au Canada. Par ailleurs, compte tenu du fait que les répondants n'ont pas l'habitude d'un mode de réponse de type likert, les échelles graduées en 7 points ont été modifiées pour des échelles en 5 points. Cette adaptation concernait toutes les mesures utilisées sauf celle de COD originellement graduée en 5 points.

Styles de supervision. La perception des styles de supervision a été mesurée à l'aide du Questionnaire des Styles de Supervision Motivationnels (QSSM; Blais, Lachance, Brière et al., 1991). Le QSSM contient 24 items et mesure les six styles de supervision suivants: soutien à l'autonomie; soutien à la compétence; engagé avec les employés; contrôlant; souligne l'incompétence et laisser-faire. Le répondant évaluait sur une échelle allant de 1 (*Jamais*) à 5 (*Toujours*) à quelle fréquence au cours du dernier mois son superviseur avait agi selon ce que décrit chaque énoncé. Un indice global a été calculé en soustrayant la somme des scores aux sous-échelles qui mesurent les styles contrôlant, souligne l'incompétence et laisser-faire, à la somme des scores aux sous-

échelles mesurant les styles soutien à l'autonomie, soutien à la compétence et engagé avec les employés. Les caractéristiques psychométriques du QSSM sont satisfaisantes selon des études menées en contexte canadien (e.g., Blais, Lachance, Brière et al., 1991; Blais, Riddle & Baron, 1998; Léveillé et al., 2000).

Motivation au travail. Le type de motivation au travail a été mesuré à l'aide de la forme courte de l'Inventaire des Motivations au Travail de Blais (IMTB; Blais et al., 1993; forme courte: Riddle & Blais, 1996b). Cette forme courte contient 18 items pour lesquels le répondant indiquait sur une échelle allant de 1 (*Ne correspond pas du tout*) à 5 (*Correspond exactement*) dans quelle mesure chaque énoncé correspondait à l'une des raisons pour laquelle il fait son travail. Un score global de motivation a été calculé en attribuant des poids différents à chacune des sous-échelles afin de refléter leur degré d'autodétermination (voir Levesque et al., 2001 pour plus de détails). Les propriétés psychométriques de cette forme courte s'avèrent satisfaisantes dans le contexte canadien (Riddle & Blais, 1996b).

Satisfaction au travail. Cette variable a été mesurée à l'aide de l'Échelle de Satisfaction Globale au Travail (ÉSGT; Blais, Lachance, Forget, Richer, & Dulude, 1991). Les quatre énoncés de l'ÉSGT mesurent sur une échelle allant de 1 (*Pas du tout d'accord*) à 5 (*Tout à fait d'accord*) l'évaluation subjective et globale que le répondant fait de son travail. Ses propriétés psychométriques sont satisfaisantes dans le contexte canadien (Léveillé et al., 2000; Riddle & Blais, 1996a).

Satisfaction de vie. La satisfaction de vie a été mesurée à l'aide du « Satisfaction With Life Scale » de Diener, Emmons, Larsen et Griffin (1985; version française: Blais, Vallerand, Pelletier & Brière, 1989). L'échelle de Satisfaction Globale de Vie (ÉSGV)

contient cinq énoncés et fournit une évaluation subjective globale de la vie personnelle. Ses propriétés psychométriques sont satisfaisantes dans le contexte canadien (Blais et al., 1992; Léveillé et al., 2000).

Comportements organisationnels discrétionnaires (COD). Une forme auto-évaluative, adaptée de la mesure de comportements organisationnels discrétionnaires conçue pour les superviseurs de Smith et al. (1983), a été utilisée dans cette étude. L'utilisation d'une forme auto-évaluative de cette mesure et de d'autres mesures de COD est courante dans la littérature (e.g., Hartman, Fok & Villere, 1997; Moorman & Blakeley, 1995; Schappe, 1998; Tang & Ibrahim, 1998).⁴ Cette échelle mesure des comportements altruistes et consciencieux au travail et un score pour chaque dimension a été calculé. Treize des seize items de cette mesure ont été utilisés après avoir été traduits de l'anglais au français par une procédure parallèle de traduction renversée (Brislin, 1970).⁵ Sur une échelle de 1 (*Jamais*) à 5 (*Toujours*), le répondant indiquait la fréquence avec laquelle il se comportait selon ce que décrit chaque énoncé. Selon une étude menée auprès d'Égyptiens et de Saoudiens (Tang & Ibrahim, 1998), la forme auto-évaluative de la mesure de Smith et al. bénéficie d'une cohérence interne satisfaisante.

Désirabilité sociale. Une forme courte du « Marlowe Crowne Social Desirability Scale » de Crowne et Marlowe (1960; forme courte: Straham & Gerbasi, 1972), traduit en français par Blais, Lachance & Richer (1991), a été utilisée pour mesurer la présence et l'ampleur d'un biais de désirabilité sociale dans les réponses aux différentes échelles.

Analyses statistiques

Les propriétés psychométriques des mesures ont été vérifiées à l'aide de leur indice de cohérence interne (alpha de Cronbach) et d'analyses factorielles confirmatoires. Les

modèles postulés ont ensuite été vérifiés à l'aide d'analyses par équations structurales effectuées à partir des indices globaux de chaque mesure. Ces analyses ont été effectuées avec le logiciel EQS 5.7b (Bentler & Wu, 1998) en utilisant la matrice de données brutes et la méthode d'estimation de vraisemblance maximum. Il est généralement convenu qu'un modèle ayant un « Comparative Fit Index » (*CFI*) ou, dans le cas de distributions multivariées problématiques, un « Robust Bentler Comparative Fit Index » (*CFI**) de .90 et plus indique un ajustement acceptable des données (Bentler & Bonett, 1980). Dans la comparaison du modèle initial au modèle alternatif postulé, nous avons utilisé, en plus du *CFI*, le « Akaike Information Criterion » (*AIC*) pour juger du modèle le plus parcimonieux (Kline, 1998). Dans ce cas, le modèle offrant la plus petite valeur *AIC* s'avère le plus parcimonieux.

Résultats et discussion

Dans l'ensemble, les analyses confirmaient la structure factorielle des mesures (tous les *CFI** étaient de .90 et plus). Toutefois, deux items de l'IMTB (forme courte) et deux de la mesure de COD ainsi qu'un item de l'ÉSGT et un de l'ÉSGV ont été éliminés pour la vérification du modèle postulé car ils avaient des saturations faibles et non significatives sur leur facteur respectif.⁶ D'ailleurs, l'élimination de ces items améliorerait généralement la cohérence interne des échelles et sous-échelles concernées. Le Tableau 1 rapporte les moyennes, les écarts-types et les indices de cohérence interne des échelles globales ainsi que les corrélations entre les scores à ces échelles, incluant la désirabilité sociale. On y remarque que les indices de cohérence interne globale des mesures étaient satisfaisants, bien qu'inférieurs à .70 dans le cas de l'ÉSGT, de la sous-échelle de comportements altruistes et de la mesure de désirabilité sociale. Par ailleurs les deux sous-

échelles de la mesure de COD présentait des corrélations positives et significatives avec la désirabilité sociale, indiquant leur sensibilité à l'égard d'un tel biais dans les réponses.

 Insérer le Tableau 1 ici

Concernant le modèle initial postulé, la Figure 2 indique un ajustement acceptable des données. Ainsi, conformément à nos prédictions, plus l'employé percevait du soutien à l'autonomie, à la compétence et à l'attachement interpersonnel de la part de son superviseur, plus sa motivation au travail était autodéterminée et plus sa satisfaction au travail était élevée. Également conforme au modèle postulé, plus la motivation était autodéterminée, plus l'employé se trouvait satisfait de son travail. En retour, la satisfaction au travail de l'employé avait un impact significatif sur les comportements altruistes et consciencieux au travail, de même que sur sa satisfaction globale de vie.

 Insérer la Figure 2 ici

Le lien entre la motivation autodéterminée et les comportements consciencieux au travail était dans la direction attendue, bien que statistiquement marginal, $\beta = .18, p < .10$. Contrairement à nos attentes, le lien entre la motivation et les comportements altruistes s'avérait négatif, $\beta = -.20, p < .05$. Aussi contraire à nos prédictions, les comportements altruistes et consciencieux au travail étaient négativement reliés à la satisfaction globale de vie et ce, de façon significative dans le cas de l'altruisme. Quant aux liens directs entre les

styles de supervision et les COD que nous avons postulés dans un modèle alternatif, ils s'avéraient non significatifs (comportements consciencieux: $\beta = .09, p > .05$; comportements altruistes: $\beta = -.10, p > .05$). L'ajout de ces liens n'améliorait pas l'ajustement du modèle, $\chi^2(4, 146) = 21.76, CFI = .90$, lequel était d'ailleurs moins parcimonieux que notre modèle initial, $AIC = 13.75$ (voir Figure 2 pour le modèle initial).

Analyse plus approfondie des liens entre la motivation et les COD

Dans le but de mieux comprendre le lien négatif et inattendu entre la motivation autodéterminée et les comportements altruistes, nous avons procédé à une analyse de régression multiple, utilisant l'altruisme comme variable critère et les types de motivation comme prédicteurs. Fait intéressant, cette analyse a révélé que seule la motivation de type *introjecté* prédisait de façon significative, mais positivement, les comportements altruistes, $\beta = .23, t = 2.08, p = .05$. La motivation de type *identifié*, plus autodéterminée, y était pour sa part négativement associée, bien que de façon non significative, $\beta = -.11, t = -.97, p = .16$. Nous avons également examiner la relation entre la motivation et les comportements consciencieux au travail. L'analyse de régression indiquait, ici encore, que la motivation de type *introjecté* était le seul prédicteur significatif des comportements consciencieux, $\beta = .24, t = 2.11, p = .04$. Comme dans le cas de l'altruisme, le beta associé à la motivation de type *identifié* était négatif mais non significatif, $\beta = -.10, t = -.83, p = .41$. Par contre, la motivation intrinsèque était positivement associée aux comportements consciencieux, bien que de façon non significative, $\beta = .18, t = 1.44, p = .15$. En bref, ces résultats indiquent que l'employé adopterait des comportements discrétionnaires au travail principalement par pressions qu'il s'impose à lui-même, c'est-à-dire de façon non autodéterminée.

Discussion générale

Cette étude vérifiait un modèle mettant en relation les styles de supervision, la motivation autodéterminée, la satisfaction au travail, des comportements organisationnels discrétionnaires altruistes et consciencieux de même que la satisfaction globale de vie d'employés gabonais. Conformément aux travaux de Blais et de ses collègues, nos résultats démontrent que les styles de supervision qui favorisent les expériences d'autonomie, de compétence et d'attachement interpersonnel chez l'employé sont associés à une motivation de type autodéterminé et à une plus grande satisfaction au travail chez ces derniers; selon le MMEP, il en est ainsi parce que ces styles de supervision sont de nature à satisfaire les trois besoins fondamentaux de l'être humain. D'autres auteurs ont obtenu des résultats comparables aux nôtres sur ce sujet indiquant que l'autonomie, la consultation et la participation des employés étaient associées à une meilleure qualité de vie dans les organisations africaines (Jones, 1988; Montgomery, 1986; Orpen, 1979; Yoder & Eby, 1990). De plus, la satisfaction globale au travail des Gabonais de notre échantillon ressort comme un indicateur tout aussi significatif de leur satisfaction globale de vie que pour les Européens (voir Near & Rechner, 1993), les Américains (Rice, Near & Hunt, 1980; cité dans Near & Rechner, 1993) et les Canadiens (e.g., Blais et al., 1992). Ces résultats vont d'ailleurs dans le même sens qu'une étude récente menée auprès d'enseignants gabonais (Levesque et al., 2001).

Toutefois, notre étude soulève des questions de fond quant au type de motivation qui peut régir les COD. En effet, c'est la motivation non autodéterminée de type introjecté qui prédit le mieux les comportements altruistes et consciencieux au travail dans notre échantillon. Ainsi, l'employé s'automotive à adopter des comportements discrétionnaires

mais en s'imposant des pressions plus ou moins conscientes dans ce sens. L'introjection constitue un premier niveau d'intériorisation des normes et des conduites. À cet effet, elle correspond assez bien à la notion du sens du devoir. Elle contraste ainsi avec la motivation identifiée où l'adoption de COD serait guidée par un choix profond correspondant aux valeurs de l'individu, de même qu'avec la motivation externe, où les COD seraient adoptés en vue d'obtenir des récompenses ou d'éviter des sanctions de l'entourage. En fait, ce résultat pourrait corroborer celui de Farh et al. (1990) qui ont trouvé un lien positif entre la motivation interne et les comportements discrétionnaires au travail. Effectivement, selon le cadre de référence de la TAD, la motivation interne correspondrait soit à une motivation non autodéterminée (i.e., de type introjecté), soit à une motivation plus autodéterminée (i.e., de type identifié) ou encore à celle la plus autodéterminée, la motivation intrinsèque. Par conséquent, le lien positif obtenu par Farh et ses collègues entre la motivation interne et les COD pouvait aussi bien représenter une relation entre une motivation autodéterminée et les COD que celle entre une motivation non autodéterminée et les COD. Avec l'utilisation d'une mesure qui distingue ces motivations (l'IMTB), nous pouvons préciser que les COD sont davantage issus d'une motivation de type introjecté chez les employés de notre échantillon; une motivation interne certes, mais non autodéterminée.

En rétrospective, une analyse faite par Bolino (1999) fournit une piste de réflexion intéressante sur nos résultats. Selon lui, les COD peuvent être motivés de façon instrumentale, en dépit du fait qu'ils ne sont pas directement reconnus par l'organisation. Il maintient que les COD seraient en partie adoptés pour des motifs de gestion d'impressions. Dans ce cas, les COD seraient perçus par l'employé comme un moyen de

projeter une image favorable de lui-même vis-à-vis des personnes significatives de son milieu de travail, espérant, en retour, des retombées positives en termes de conditions de travail de toutes sortes. Ainsi, Bolino mentionne que ceux qui adoptent des COD dans le but d'impressionner sont susceptibles d'investir plus d'efforts à se faire remarquer qu'à réellement se concentrer sur la tâche pour laquelle ils se montrent volontaires. À la limite, il est à se demander si les COD, quand ils sont adoptés pour de tels motifs, ne pourraient pas avoir à long terme des retombées contraires à nos attentes sur l'efficacité des organisations, c'est-à-dire négatives. Il est en outre intéressant de noter que dans notre étude les COD étaient significativement corrélés avec la désirabilité sociale (voir Tableau 1), laquelle inclut une composante de gestion d'impression (voir Paulhus, 1984).

Cependant, si la gestion d'impression était le motif principal des COD dans notre étude, nous aurions dû identifier la motivation de type externe comme le meilleur prédicteur de ces comportements, plutôt que celle de type introjecté. À cet effet, il semble que l'autre composante de la désirabilité sociale, à savoir la déception de soi (voir Paulhus, 1984), correspondrait davantage au motif des employés de notre échantillon. Elle réfère à une tendance inconsciente à se voir et à se décrire de façon positive ainsi qu'à croire que cette description est vraie (Paulhus, 1984). L'individu serait ici plus honnête dans ses comportements qu'il ne l'est concernant la gestion d'impressions mais dans les deux cas, sa motivation serait non autodéterminée. Zerbe et Paulhus (1987) mentionnent que cette façon de composer avec les événements (i.e., par déception de soi) a, à long terme, des conséquences négatives sur la santé car elle entraîne l'individu à sous-estimer le stress et à ignorer ses signaux d'alarme jusqu'à ce qu'il soit trop tard. Ce portrait correspond en effet assez bien à l'individu qui agit par motivation introjectée; au travail,

celui-ci place souvent sa priorité sur la réussite (ou l'évitement de l'échec), reléguant ainsi sa santé et sa qualité de vie au second plan (Blais et al., 1993).

Malheureusement, le Marlowe-Crowne que nous avons utilisé pour mesurer la désirabilité sociale ne discrimine pas nettement les deux composantes discutées (Zerbe & Paulhus, 1987); elle ne nous permet donc pas de vérifier l'hypothèse précédemment soulevée. De plus, la faible cohérence interne obtenue dans notre échantillon avec une forme courte de cette mesure ($\alpha = .48$) limite sérieusement son utilisation. Néanmoins, ce parallèle décrit bien les nuances qu'il peut y avoir quant aux motivations qui sont à la base des COD et leurs implications possibles sur le plan organisationnel et individuel.

Pour sa part, notre étude indique que des comportements altruistes au travail adoptés par motivation non autodéterminée ont un impact négatif sur la satisfaction globale de vie des employés. Ce résultat concorde avec un postulat du MMEP selon lequel les attitudes et les comportements basés sur des motivations non autodéterminées se répercutent négativement sur le bien-être des individus, alors que ceux issus de motivations autodéterminées sont positivement associés à leur bien-être. Nous avons par ailleurs obtenu une corrélation positive et significative entre la motivation et la satisfaction globale de vie ($r = .28$), indiquant que plus la motivation au travail en général est autodéterminée, plus la satisfaction globale de vie est élevée.

Nous émettions par ailleurs l'hypothèse que l'adoption de COD est fonction de la qualité de l'échange social perçu entre l'employé et l'organisation, contrairement à un échange de type économique. La satisfaction au travail refléterait la qualité de cet échange social, d'où l'hypothèse d'un lien positif entre la satisfaction au travail et les COD. Nos résultats appuient cette hypothèse et concordent avec ceux de Munene (1995) qui rapporte

une corrélation significative ($r = .30$) entre la satisfaction au travail d'employés nigériens et leurs comportements consciencieux au travail évalués par le superviseur. Par contre, les liens directs entre les styles de supervision et les dimensions des COD que nous avons testés dans un modèle alternatif, en s'appuyant de nouveau sur la théorie de l'échange social, se sont avérés non significatifs. À cet égard, nos résultats supportent davantage un modèle médiateur, tel notre modèle initial, dans lequel l'impact des styles de supervision sur les COD s'effectue par l'intermédiaire de la motivation et de la satisfaction au travail.

La présente étude était de nature exploratoire et se basait sur un échantillon de taille limitée susceptible d'affecter la stabilité des résultats. Une autre limite se pose à elle par le recours à un mode de mesure exclusivement auto-évaluatif. L'évaluation des COD par les superviseurs et/ou même par les collègues de travail, plutôt qu'une auto-évaluation permettrait de diversifier les sources d'évaluation et ainsi, améliorer cet aspect méthodologique. En outre, les comportements organisationnels discrétionnaires n'étant pas définis de la même façon à travers les organisations et les catégories d'emploi (Schnake, 1991), il serait important d'utiliser une mesure qui représente le mieux possible ces comportements dans le contexte organisationnel gabonais, en vue d'y poursuivre des recherches sur ce sujet.

En revanche, malgré ces limites, notre étude constitue un premier pas vers la compréhension des liens entre la motivation, les comportements organisationnels discrétionnaires et la satisfaction de vie dans un contexte africain. Les résultats obtenus soulèvent des questions de fond quant au type de motivation régissant les comportements discrétionnaires au travail et leur impact sur le bien-être des employés. Jusqu'à maintenant, cet aspect n'avait pas été exploré dans la recherche sur les COD. La technique

d'analyse de type corrélationnel utilisée constitue même une évaluation conservatrice des liens observés relativement aux COD si, comme mentionné précédemment, notre échantillon comportait un biais en faveur des employés les plus engagés dans les COD. Par dessus tout, notre étude confirme l'importance de distinguer les motivations autodéterminées de celles non autodéterminées dans les études motivationnelles des variables de bien-être et d'attitudes, aussi bien que dans celles se rapportant aux comportements organisationnels.

Références

- Abudu, F. (1986). Work attitudes of Africans, with special reference to Nigeria [Special issue]. *International Studies of Management and Organisation*, 16, 17- 36.
- Baard, P. P., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). *Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and well-being in two work settings*. Manuscrit non publié, Fordham University, New York.
- Banque Mondiale (1997). *République Gabonaise: La pauvreté dans une économie de rente : Vol. 2*. (No 16333-GA). Washington, D.C : Auteur.
- Baron, K., Blais, M. R., & Riddle, A. (1998, juin). *All motivations are not created equal : Differential predictors and consequences for work*. Symposium présenté au 59^{ième} congrès annuel de la Société Canadienne de Psychologie, Edmonton, Alberta.
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee « citizenship ». *Academy of Management Journal*, 26, 587-595.
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88, 588-606.
- Bentler, P. M., & Wu, E. J. C. (1998). *EQS for Windows 5.7b*. Enrico, CA: Multivariate Software Inc.
- Blais, M. R., Brière, N. M., Lachance, L., Riddle, A. S., & Vallerand, R. J. (1993). L'inventaire des motivations au travail de Blais. *Revue Québécoise de Psychologie*, 14, 185-215.
- Blais, M. R., & Lachance, L. (1992). *Le rôle des facteurs psychosociaux et motivationnels dans le développement du burnout chez les enseignants d'une commission scolaire régionale et leurs impacts sur leur santé*. Manuscrit non-publié, Université du Québec à Montréal, Canada.

- Blais, M. R., Lachance, L., Brière, N. M., Dulude, D. M., & Richer, S. (1991, novembre). *L'inventaire des perceptions du style de supervision au travail (IPSSST) : Une mesure d'antécédents motivationnels*. Affiche présentée au 14^{ième} congrès annuel de la Société Québécoise pour la Recherche en Psychologie, Trois-Rivières, Québec, Canada.
- Blais, M. R., Lachance, L., Forget, J., Richer, S., & Dulude, D. M. (1991, novembre). *L'échelle de satisfaction globale au travail*. Affiche présentée au 14^{ième} congrès annuel de la Société Québécoise pour la Recherche en Psychologie, Trois-Rivière, Québec, Canada.
- Blais, M. R., Lachance, L., & Richer, S. (1991). *Validation de la version française de la mesure de désirabilité sociale de Crowne et Marlowe*. Manuscrit non- publié Université du Québec à Montréal, Canada.
- Blais, M. R., Lachance, L., & Richer, S. (1992, novembre). *A motivational model of job burnout: Cross-sectional and longitudinal tests via LISREL*. Communication présentée à la 2^{ième} conférence du American Psychological Association/National Institute for Occupational Safety and Health (APA/NIOSH), Stress in the 90's : A changing workforce in a changing workplace, Washington, DC.
- Blais, M., Riddle, A. S., & Baron, K. (1998, juin). *On motivational determinants in the workplace : Self-determination theory revisited*. Symposium présenté au 59^{ième} congrès annuel de la Société Canadienne de Psychologie, Edmonton, Alberta, Canada.
- Blais, M. R., Vallerand, R. J., Pelletier, L. G., & Brière, N. M. (1989). L'échelle de satisfaction de vie : validation canadienne-française du « Satisfaction with life scale ». *Canadian Journal of Behavioural Science*, 21, 210-233.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Blunt, P. (1982). Work alienation and adaptation in Sub-saharan Africa: Some evidence from Kenya. *Journal of Contemporary African Studies*, 2, 59-79.
- Blunt, P. (1983). *Organisational theory and behaviour: An african perspective*. London: Longmans.

- Bolino, M. C. (1999). Citizenship and impression management: Good soldiers or good actors? *Academy of Management Review*, 24, 82-98.
- Bourbonnais, J. N. & Blais, M. R. (2000, juin). Motivational model of the employee-client relationship. Dans M. R. Blais, *Towards a motivational model of organizational behaviour : Recent contributions*. Symposium présenté au 61^{ème} congrès annuel de la Société Canadienne de Psychologie, Ottawa, Ontario, Canada.
- Brislin, R. (1970). Back-translation for cross-cultural research. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 1, 185-216.
- Crowne, D. P., & Marlowe, D. (1960). A new scale of social desirability independent of psychopathology. *Journal of Consulting Psychology*, 24, 349-354.
- Daley, D. M. (1997). Putting the super in supervisor : Determinants of federal employee evaluation of supervisors, *Public Personnel Management*, 26, 301-311.
- Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74, 580-590.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1991). A motivational approach to self: Integration in personality. Dans R. Dienstbier (Ed.), *Nebraska Symposium on Motivation: Vol. 38. Perspectives on Motivation* (pp. 237-288). Lincoln, NE: University of Nebraska Press.
- Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J., & Griffin, S. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of Personality Assessment*, 49, 71-75.
- Farh, J.-L., Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1990). Accounting for organizational citizenship behavior : Leader fairness and task scope versus satisfaction. *Journal of Management*, 16, 705-721.
- George, J. M., & Bettenhausen, K. (1990). Understanding prosocial behavior, sales performance, and turnover : A Group level analysis in a service context. *Journal of Applied Psychology*, 75, 698-709.

- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology, 60*, 159-170.
- Hartman, S. J., Fok, A.Y., & Villere, M. F. (1997). The impact of culture on the relationship between organizational citizenship behavior and equity sensitivity. *Journal of Transnational Management Development, 2*, 33-50.
- Hess, U., & Blais, M. R. (1996, août). *Une vérification d'un modèle « motivation-stress-santé » dans le contexte universitaire*. Symposium présenté au 9^{ième} congrès de l'Association Internationale de Psychologie du Travail de Langue Française, Sherbrooke, Québec, Canada.
- Ilardi, B. C., Leone, D., Kasser, T., & Ryan, R. M. (1993). Employee and supervisor ratings of motivation: Main effects and discrepancies associated with job satisfaction and adjustment in a factory setting. *Journal of Applied Social Psychology, 23*, 1789-1805.
- Jones, M. (1988). Managerial thinking : An african Perspective. *Journal of Management Studies, 25*, 481-505.
- Kiggundu, M. N. (1989). *Managing organizations in developing countries : An operational and strategic approach*. West Hartford, CT: Kumarian Press.
- Kline, R. B. (1998). *Structural equation modeling*. New York: Guilford Press.
- Léveillé, C, Blais, M. R., & Hess, U. (2000, juin). A test of the motivational model of job burnout in correctional facilities. Dans M. R. Blais, *Towards a motivational model of organizational behaviour : Recent contributions*. Symposium présenté au 61^{ième} congrès annuel de la Société Canadienne de Psychologie, Ottawa, Ontario.
- Levesque, M., Blais, R. M., & Hess, U. (2001). Dynamique motivationnelle de l'épuisement et du bien-être chez des enseignants africains. Manuscrit soumis pour publication.
- Machungwa, P. D., & Schmitt, N. (1983). Work motivation in a developing country. *Journal of Applied Psychology, 68*, 31-48.
- Montgomery, J. D. (1986). Levels of managerial leadership in Southern Africa. *Journal of Developing Areas, 21*, 15-30.

- Moorman, R. H., & Blakely, G. L. (1995). Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, *16*, 127-142.
- Munene, J. C. (1991). Organizational environment in Africa: A factor analysis of critical incidents. *Human Relations*, *44*, 439-458.
- Munene, J. C. (1995). « Not-on-seat »: An investigation of some correlates of Organisational Citizenship Behaviour in Nigeria. *Applied Psychology: An International Review*, *44*, 111-122.
- Near, J. P., & Rechner, P.L. (1993). Cross-cultural variations in predictors of life satisfaction: an historical view of differences among west european countries. *Social Indicators Research*, *29*, 109-121.
- Organ, D. W. (1988). A restatement of the satisfaction-performance hypothesis. *Journal of Management*, *14*, 547-557.
- Organ, D. W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. *Research in Organizational Behavior*, *12*, 43-72.
- Organ, D. W., & Konovsky, M. (1989). Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, *74*, 157-164.
- Organ, D. W., & Lingl, A. (1995). Personality, satisfaction, and organizational citizenship behavior. *Journal of Social Psychology*, *135*, 339-350.
- Orpen, C. (1979). The effects of job enrichment on employee satisfaction, motivation, involvement, and performance: A field experiment. *Human Relations*, *32*, 189-217.
- Paulhus, D. L. (1984). Personality processes and individual differences: Two-component models of socially desirable responding. *Journal of Personality and Social Psychology*, *46*, 598-609.
- Riddle, A. S., & Blais, M. R. (1996a, août). *Motivation, job strain and burnout : Impact on social network, health and well-being*. Affiche présentée au 26^{ième} congrès international de psychologie, Montréal, Québec, Canada.

- Riddle, A. S., & Blais, M. R. (1996b, août). *Une analyse approfondie de l'impact de la motivation au travail sur le stress, l'épuisement professionnel et le bien-être*. Symposium présenté au 9^{ième} congrès de l'Association Internationale de Psychologie du Travail de Langue Française, Sherbrooke, Québec, Canada.
- Schappe, S. P. (1998). The influence of job satisfaction, organizational commitment, and fairness perceptions on organizational citizenship behavior. *The Journal of Psychology, 132*, 277-290.
- Schnake, M. (1991). Organizational citizenship: A review, proposed model, and research agenda. *Human Relations, 44*, 735-759.
- Smith, C. A., Organ, D. W. , & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology, 68*, 653- 663.
- Straham, R., & Gerbasi, K. C. (1972). Short, homogeneous versions of the Marlowe-Crowne social desirability scale. *Journal of Clinical Psychology, 28*, 191-193.
- Tang, T. L.-P., & Ibrahim, A. H. S. (1998). Antecedents of organizational citizenship behavior revisited: Public personnel in the United States and in the Middle East. *Public Personnel Management, 27*, 529- 549.
- William, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management, 17*, 601-617.
- Yoder, R. A., & Eby, S. L. (1990). Participation, job satisfaction and decentralization: the case of Swaziland. *Public Administration and Development, 10*, 153-163.
- Zerbe, W. J., & Paulhus, D. L. (1987). Socially desirable responding in organizational behavior : A reconception. *Academy of Management Review, 12*, 250-264.

Notes

¹ La TAD décrit aussi la motivation autodéterminée par régulation intégrée, faisant référence à l'individu qui agit non seulement par libre choix mais qui intègre aussi harmonieusement les diverses activités importantes de sa vie. Cependant, étant donné que ce type de motivation n'a pas été empiriquement identifié dans le domaine de la motivation au travail (voir Blais et al., 1993), nous n'en ferons pas davantage illusion.

² Selon les données de la Banque Mondiale (1997), 5,2% des Gabonais détenaient un diplôme universitaire en 1993, ce qui indique que les participants de notre étude ont un niveau d'éducation élevé.

³ En 2001, 600 000 francs CFA équivalent à environ \$1 200 canadiens.

⁴ Organ (1990) est par ailleurs d'avis que ni l'évaluation par le superviseur, ni celle par les collègues ne reflète nécessairement l'estimation de la personne concernée au sujet de ses contributions discrétionnaires et qu'il est difficile de dire, à priori, quelle source devrait être la plus valide.

⁵ Un des items apparaissait non pertinent pour le contexte gabonais (« Je passe beaucoup de temps dans des conversations téléphoniques personnelles »), un autre comportait un biais trop évident relatif à la gestion d'impressions (« J'assiste mon superviseur dans ses fonctions »), tandis que le troisième représentait un aspect déjà mesuré par un autre item (« Je prends des pauses non méritées pendant mon travail »).

⁶ Pour l'IMTB, un des items éliminés concerne la sous-échelle de motivation intrinsèque (« Parce que j'ai l'impression de m'épanouir en faisant mon travail de façon bien personnelle et unique ») et l'autre concerne la sous-échelle de régulation externe (« Parce que ce type de travail me procure une certaine sécurité »). Pour la mesure de

COD, un item des comportements consciencieux au travail a été éliminé (« Je suis présent au travail plus souvent que la plupart des employés; par exemple, je prends moins de jours de congé que les autres ou moins qu'il m'en est accordé »), de même qu'un autre item déjà rapporté comme étant ambivalent par Smith et al. (« Je participe volontiers à des activités qui ne sont pas requises par l'organisation mais qui aide à son image »). Quant à l'ESGT et l'ÉSGV, les items éliminés sont, respectivement : « Même si je pouvais changer quoi que ce soit à mon travail, je n'y changerais presque rien » et « Même si je pouvais recommencer ma vie, je n'y changerais presque rien ». Il est à noter que ces mêmes deux items se sont aussi révélés non significatifs dans une étude menée auprès d'enseignants gabonais (voir Levesque et al., 2001).

Tableau 1

Corrélations, Moyennes, Écart-types et Alphas des Échelles Globales

Échelle	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7
(1) Styles de supervision	1.24	4.52	(.91)	.35***	.55***	.26**	-.03	.23*	.16
(2) Motivation au travail	2.52	4.05		(.84)	.52***	.28**	-.08	.26**	.15
(3) Satisfaction au travail	2.91	.82			(.65)	.56***	.10	.25.**	.18
(4) Satisfaction de vie	2.79	.78				(.70)	-.15	-.01	.10
(5) Comportements altruistes	3.14	.76					(.61)	.27**	.31**
(6) Comportements consciencieux	3.91	.69						(.70)	.33**
(7) Désirabilité sociale	6.35	1.84							(.48)

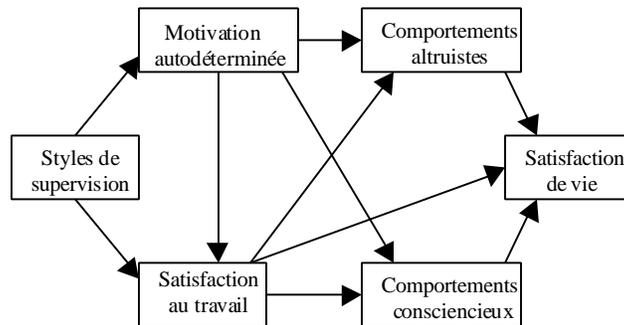
Note. *M* = Moyenne; *SD* = Écart-type. Les coefficients alpha sont indiqués dans les parenthèses. Les scores de motivation et de supervision se situent entre -12 et 12 alors que les scores des autres échelles se situent entre 1 et 5.

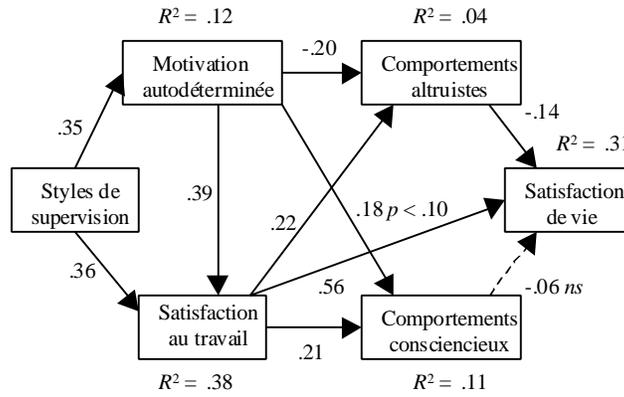
* $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$.

Liste des Figures

Figure 1. Modèle motivationnel des comportements organisationnels discrétionnaires (adapté de Blais et al.,1992).

Figure 2. Vérification du modèle motivationnel des comportements organisationnels discrétionnaires à l'aide d'analyses par équations structurales, $CFI = .90$, $\chi^2 (6, 146) = 23.87$, $AIC = 11,87$. Sauf indications contraires, les valeurs beta associées à chaque lien sont significatives au seuil de .05 (n.s. : non significatif).





Liste des publications au CIRANO*

Série Scientifique / *Scientific Series* (ISSN 1198-8177)

- 2002s-30 Motivation, Comportements Organisationnels Discrétionnaires et Bien-être en Milieu Africain : Quand le Devoir Oblige / Manon Levesque, Marc R. Blais et Ursula Hess
- 2002s-29 Tax Incentives and Fertility in Canada: Permanent vs. Transitory Effects / Daniel Parent et Ling Wang
- 2002s-28 The Causal Effect of High School Employment on Educational Attainment in Canada / Daniel Parent
- 2002s-27 Employer-Supported Training in Canada and Its Impact on Mobility and Wages / Daniel Parent
- 2002s-26 Restructuring and Economic Performance: The Experience of the Tunisian Economy / Sofiane Ghali and Pierre Mohnen
- 2002s-25 What Type of Enterprise Forges Close Links With Universities and Government Labs? Evidence From CIS 2 / Pierre Mohnen et Cathy Hoareau
- 2002s-24 Environmental Performance of Canadian Pulp and Paper Plants : Why Some Do Well and Others Do Not ? / Julie Doonan, Paul Lanoie et Benoit Laplante
- 2002s-23 A Rule-driven Approach for Defining the Behavior of Negotiating Software Agents / Morad Benyoucef, Hakim Alj, Kim Levy et Rudolf K. Keller
- 2002s-22 Occupational Gender Segregation and Women's Wages in Canada: An Historical Perspective / Nicole M. Fortin et Michael Huberman
- 2002s-21 Information Content of Volatility Forecasts at Medium-term Horizons / John W. Galbraith et Turgut Kisinbay
- 2002s-20 Earnings Dispersion, Risk Aversion and Education / Christian Belzil et Jörgen Hansen
- 2002s-19 Unobserved Ability and the Return to Schooling / Christian Belzil et Jörgen Hansen
- 2002s-18 Auditing Policies and Information Systems in Principal-Agent Analysis / Marie-Cécile Fagart et Bernard Sinclair-Desgagné
- 2002s-17 The Choice of Instruments for Environmental Policy: Liability or Regulation? / Marcel Boyer, Donatella Porrini
- 2002s-16 Asymmetric Information and Product Differentiation / Marcel Boyer, Philippe Mahenc et Michel Moreaux
- 2002s-15 Entry Preventing Locations Under Incomplete Information / Marcel Boyer, Philippe Mahenc et Michel Moreaux
- 2002s-14 On the Relationship Between Financial Status and Investment in Technological Flexibility / Marcel Boyer, Armel Jacques et Michel Moreaux
- 2002s-13 Modeling the Choice Between Regulation and Liability in Terms of Social Welfare / Marcel Boyer et Donatella Porrini

* Consultez la liste complète des publications du CIRANO et les publications elles-mêmes sur notre site Internet :

- 2002s-12 Observation, Flexibilité et Structures Technologiques des Industries / Marcel Boyer, Armel Jacques et Michel Moreaux
- 2002s-11 Idiosyncratic Consumption Risk and the Cross-Section of Asset Returns / Kris Jacobs et Kevin Q. Wang
- 2002s-10 The Demand for the Arts / Louis Lévy-Garboua et Claude Montmarquette
- 2002s-09 Relative Wealth, Status Seeking, and Catching Up / Ngo Van Long, Koji Shimomura
- 2002s-08 The Rate of Risk Aversion May Be Lower Than You Think / Kris Jacobs
- 2002s-07 A Structural Analysis of the Correlated Random Coefficient Wage Regression Model / Christian Belzil et Jörgen Hansen
- 2002s-06 Information Asymmetry, Insurance, and the Decision to Hospitalize / Åke Blomqvist et Pierre Thomas Léger
- 2002s-05 Coping with Stressful Decisions: Individual Differences, Appraisals and Choice / Ann-Renée Blais
- 2002s-04 A New Proof Of The Maximum Principle / Ngo Van Long et Koji Shimomura
- 2002s-03 Macro Surprises And Short-Term Behaviour In Bond Futures / Eugene Durenard et David Veredas
- 2002s-02 Financial Asset Returns, Market Timing, and Volatility Dynamics / Peter F. Christoffersen et Francis X. Diebold
- 2002s-01 An Empirical Analysis of Water Supply Contracts / Serge Garcia et Alban Thomas
- 2001s-71 A Theoretical Comparison Between Integrated and Realized Volatilities Modeling / Nour Meddahi
- 2001s-70 An Eigenfunction Approach for Volatility Modeling / Nour Meddahi
- 2001s-69 Dynamic Prevention in Short Term Insurance Contracts / M. Martin Boyer et Karine Gobert
- 2001s-68 Serial Cost Sharing in Multidimensional Contexts / Cyril Tétéjédo et Michel Truchon
- 2001s-67 Learning from Strike / Fabienne Tournadre et Marie-Claire Villeval
- 2001s-66 Incentives in Common Agency / Bernard Sinclair-Desgagné
- 2001s-65 Detecting Multiple Breaks in Financial Market Volatility Dynamics / Elena Andreou et Eric Ghysels
- 2001s-64 Real Options, Preemption, and the Dynamics of Industry Investments / Marcel Boyer, Pierre Lasserre, Thomas Mariotti et Michel Moreaux
- 2001s-63 Dropout, School Performance and Working while in School: An Econometric Model with Heterogeneous Groups / Marcel Dagenais, Claude Montmarquette et Nathalie Viennot-Briot
- 2001s-62 Derivatives Do Affect Mutual Funds Returns : How and When? / Charles Cao, Eric Ghysels et Frank Hatheway
- 2001s-61 Conditional Quantiles of Volatility in Equity Index and Foreign Exchange Data / John W. Galbraith, Serguei Zernov and Victoria Zinde-Walsh
- 2001s-60 The Public-Private Sector Risk-Sharing in the French Insurance "Cat. Nat. System" / Nathalie de Marcellis-Warin et Erwann Michel-Kerjan
- 2001s-59 Compensation and Auditing with Correlated Information / M. Martin Boyer et

Patrick González

- 2001s-58 Resistance is Futile: An Essay in Crime and Commitment / M. Martin Boyer
- 2001s-57 The Unreliability of Output Gap Estimates in Real Time / Athanasios Orphanides et Simon van Norden
- 2001s-56 Exact Nonparametric Two-Sample Homogeneity Tests for Possibly Discrete Distributions / Jean-Marie Dufour et Abdeljelil Farhat
- 2001s-55 Les coûts de la réglementation : une revue de la littérature / Robert Gagné, Paul Lanoie, Pierre-Carl Micheud et Michel Patry
- 2001s-54 Testing for structural Change in the Presence of Auxiliary Models / Eric Ghysels et Alain Guay
- 2001s-53 Environmental Regulation and Productivity: New Findings on the Porter Hypothesis / Paul Lanoie, Michel Patry et Richard Lajeunesse
- 2001s-52 The Aftermarket Performance of Initial Public Offerings in Canada / Maher Kooli et Jean-Marc Suret
- 2001s-51 Capital Structure and Risk Management / Karine Gobert
- 2001s-50 The Underpricing of Initial Public Offerings: Further Canadian Evidence / Maher Kooli et Jean-Marc Suret
- 2001s-49 How Innovative Are Canadian Firms Compared to Some European Firms? A Comparative Look at Innovation Surveys / Pierre Mohnen et Pierre Therrien
- 2001s-48 A Tale of Two Ports / Ngo Van Long et Kar-yiu Wong
- 2001s-47 Wage Policy of Firms: An Empirical Investigation / Stéphanie Lluís
- 2001s-46 Forecasting Some Low-Predictability Time Series Using Diffusion Indices / Marc Brisson, Bryan Campbell et John W. Galbraith
- 2001s-45 The Importance of the Loss Function in Option Pricing / Peter Christoffersen et Kris Jacobs
- 2001s-44 Let's Get "Real" about Using Economic Data / Peter Christoffersen, Eric Ghysels et Norman R. Swanson
- 2001s-43 Fragmentation, Outsourcing and the Service Sector / Ngo Van Long, Ray Riezman et Antoine Soubeyran
- 2001s-42 Nonlinear Features of Realized FX Volatility / John M. Maheu et Thomas H. McCurdy
- 2001s-41 Job Satisfaction and Quits: Theory and Evidence from the German Socioeconomic Panel / Louis Lévy-Garboua, Claude Montmarquette et Véronique Simonnet
- 2001s-40 Logique et tests d'hypothèse : réflexions sur les problèmes mal posés en économétrie / Jean-Marie Dufour
- 2001s-39 Managing IT Outsourcing Risk: Lessons Learned / Benoit A. Aubert, Suzanne Rivard et Michel Patry
- 2001s-38 Organizational Design of R&D Activities / Stefan Ambec et Michel Poitevin