

---

---

# Motivation, comportements organisationnels discrétionnaires et bien-être en milieu Africain : quand le devoir oblige?

---

MANON LEVESQUE, Université des sciences et technique de Masuku  
MARC R. BLAIS et URSULA HESS, Université du Québec à Montréal  
Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations

## Résumé

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 (MMEP). Il postule que plus le supérieur est perçu comme soutenant l'autonomie, la compétence et l'attachement des employés, plus la motivation de ces derniers sera autodéterminée et meilleure sera leur satisfaction au travail; en retour, ces variables influenceront positivement l'adoption des COD altruistes et consciencieux, lesquels auront finalement des répercussions positives sur la satisfaction de vie des employés. Des analyses par équations structurales soutiennent dans l'ensemble les liens postulés. Toutefois, la motivation autodéterminée était négativement reliée aux comportements altruistes, lesquels prédisaient d'ailleurs négativement la satisfaction de vie. Ce dernier résultat appuie la théorie de l'autodétermination selon laquelle les comportements issus d'une motivation non autodéterminée affectent négativement le bien-être.

## Abstract

This study tested an organizational citizenship behaviour (OCB) model based on the motivational model of job burnout (MMJB) with Gabonese employees ( $N = 146$ ). It was hypothesized that to the degree that employees perceive their supervisors as promoting their autonomy, competence and relatedness, their motivation at work will be more self-determined. Supervisory style and motivation would then predict job satisfaction, which in turn influences life satisfaction. Work motivation and job satisfaction should also determine OCB and the latter should then influence life satisfaction. Structural equation modeling analyses overall support the model. However, altruism OCB was negatively related to self-determined motivations, which then negatively predicted life satisfaction. These results support SDT's prediction that a behaviour regulated by non-self-determined motivations will negatively affect well-being.

Les comportements organisationnels discrétionnaires (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 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 (par ex., 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 spontanés de coopération contribuaient à l'efficacité globale des organisations (par ex., George & Bettenhausen, 1990). Ils pourraient en quelque sorte compenser les désavantages liés aux ressources matérielles et humaines restreintes avec lesquelles certaines organisations doivent composer.

Ces problèmes sont particulièrement présents dans le contexte des organisations africaines. Spécifiquement, 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 (par ex., voir Kiggundu, 1989; Munene, 1995). À cet égard, Kiggundu 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. La présente étude vise à étudier les COD dans le contexte africain en se basant sur un modèle motivationnel – le Modèle motivationnel de l'épuisement professionnel (MMEP) de Blais, Lachance et Richer (1992).

Les études empiriques portant sur les déterminants des COD se sont surtout attardées à la satisfaction au travail (par ex., Bateman & Organ, 1983; Organ & Konovsky, 1989; Organ & Lingl, 1995; Smith, Organ & Near, 1983; William & 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, 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. L'employé satisfait de sa situation de travail et des relations qui y prévalent, rechercherait à y rétablir l'équité par des gestes altruistes et consciencieux. Par contre, si l'employé perçoit négativement sa situation de travail, il recadrerait sa relation avec l'organisation, en réduisant ses contributions discrétionnaires. Il maintiendrait alors que le strict minimum d'efforts, juste ce qu'il faut pour assurer son emploi et éviter des sanctions.

Par ailleurs, Tang et Ibrahim (1998) soulèvent que l'employé qui s'engage aux COD est essentiellement auto-motivé, parce 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. Ils confirmeraient cette hypothèse auprès d'un groupe d'employés américains et d'un groupe d'Égyptiens et de Saoudiens. Pour sa part, la motivation extrinsèque (mesurée par des indices de satisfaction extrinsèque) prédisait négativement les comportements altruistes au travail. De même, Farh, Podsakoff et Organ (1990) confirment auprès d'un échantillon d'employés de Taiwan, l'hypothèse voulant que, dans la mesure où ils reflètent la motivation intrinsèque, les caractéristiques du travail portant sur l'autonomie, la variété, l'identification à la tâche, la signification du travail et le feedback expliquaient un pourcentage plus élevé de la variance aux scores de comportements altruistes et consciencieux que la satisfaction au travail.

Par contre, Bolino (1999) maintient que les COD peuvent aussi être motivés de façon instrumentale, c'est-à-dire extrinsèque, en dépit du fait qu'ils ne soient pas directement reconnus par l'organisation. L'employé pourrait les adopter pour des motifs de gestion d'impressions, c'est-à-dire afin de projeter une image positive de lui-même vis-à-vis des person-

nes significatives de son milieu, dans l'espoir de bénéficier ainsi de leurs bonnes grâces.

Cette proposition de Bolino (1999) souligne l'importance de bien distinguer entre différents types de motivation. Dans cette optique, nous postulons un modèle de COD qui s'appuie sur le MMEP développé par Blais et ses collègues et validé en contexte canadien (par ex., Blais, Lachance & Richer, 1992) et gabonais (Levesque, Blais & Hess, 2004). Ce modèle porte une attention particulière sur les différents types de motivation au travail. 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 la TAD, les motivations non autodéterminées sont qualitativement différentes des motivations autodéterminées et leurs répercussions sur le bien-être de l'individu ne sont pas les mêmes. 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 pression qu'il s'impose à lui-même (motivation par régulation introjectée). À l'extrémité de ces motivations non autodéterminées et marquant l'absence d'engagement se trouve l'amotivation qui correspond à un type de régulation non intentionnelle des comportements, telle la résignation. Dans la régulation externe, l'individu dépend des autres pour être motivé. Cette dépendance constituerait une source importante de conflits interpersonnels et dans ce sens, affecterait négativement le bien-être (Blais, Brière, Lachance, Riddle & Vallerand, 1993). Par ailleurs, l'individu qui agit par régulation introjectée travaillerait surtout à préserver son ego, reléguant facilement au second plan sa santé physique et mentale (Blais et al., 1993).

Par contre, l'individu motivé de façon autodéterminée agit essentiellement par libre choix. Dans la motivation par régulation identifiée, il s'engage dans une activité non par pression (interne ou externe),

mais parce qu'elle correspond à ses valeurs; il y trouve ainsi plus d'harmonie. Les répercussions de cette forme de régulation seraient donc positives sur le bien-être de l'individu. Enfin, dans la motivation intrinsèque, l'individu agit pour le plaisir que lui procure l'activité elle-même, plutôt que pour les conséquences qui en découlent et y sont associées les répercussions les plus positives sur le bien-être.

S'appuyant sur la TAD, le MMEP postule que les facteurs de l'environnement de travail, notamment 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 encore 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). 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, il est attendu que les motivations autodéterminées produisent un effet positif sur la qualité de vie au travail de l'employé et sur son bien-être en général (par ex., Blais et al., 1992; Léveillé, Blais et Hess, 2000).

Les recherches effectuées sur le MMEP et la TAD sont surtout issues de l'Amérique du Nord. Or un aspect central de la TAD est la notion que les besoins d'autodétermination, de compétence et d'attachement sont universels et ne relèvent pas des valeurs culturelles spécifiques. Effectivement, des études transculturelles tendent à soutenir les postulats de base de la TAD, notamment auprès de Bulgares (Deci, Ryan, Gagné, Leone, Usunov & Kornazheva, sous presse), de Japonais (Hayamizu, 1997), de Russes (Ryan, Chirkov, Little, Sheldon, Timoshina & Deci, 1999), d'Allemands (Schmuck, Kasser & Ryan, 2000), de Sud-coréens (Sheldon, Elliot, Kim & Kasser, 2001) ou encore de Gabonais (Levesque et al., 2001). Par ailleurs, Levesque et al. ont confirmé le MMEP auprès d'enseignants gabonais.

Les sociétés africaines se distinguent des sociétés de l'Amérique du Nord surtout sur la dimension du collectivisme (par ex., Adégbidi, 1994; Blunt & Jones, 1992; Bollinger & Hofstede, 1987; Bourgoin, 1984; Hofstede, 1987; Kiggundu, 1988). Plus spécifiquement, selon Bollinger et Hofstede (1987), les salariés africains sont empreints des valeurs collectivistes et s'attendent à retrouver dans leur travail un mode

d'échange du même type que celui qui prévaut dans leur famille ou leur groupe ethnique. Dans les milieux de travail, cette orientation collectiviste favoriserait des politiques et des pratiques basées sur la loyauté et le sens du devoir, un système de promotion basé sur l'ancienneté, de même qu'une variabilité des pratiques en fonction des relations personnelles entre certains individus (Blunt & Jones). Hofstede soutient que le sens du devoir représenterait un puissant agent motivant pour les sociétés collectivistes, lequel, dit-il, n'est pas pris en compte dans les théories occidentales de la motivation.

#### *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 des 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. Dans la mesure que le travail constitue généralement une activité importante de la vie, nous nous attendons aussi à ce que la satisfaction au travail soit positivement reliée à la satisfaction de vie en générale (voir Near & Rechner, 1993; Blais et al., 1992). Nous prédisons que les employés adoptent des COD par motivation autodéterminée. Effectuer des activités par motivation autodéterminée contribue, selon la TAD, au bien-être général et à la satisfaction de vie.

Par ailleurs, en considérant que l'adoption de COD serait 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; Organ & Paine, 1999), nous vérifions un modèle alternatif postulant un lien direct entre les styles de supervision perçus et les COD. Wayne et Green (1993) avaient émis une hypothèse similaire en s'appuyant sur le Modèle de l'échange superviseur-subordonné (*leader-member exchange*) développé par Dansereau, Graen et Haga (1975). Ce modèle peut être décrit comme une forme spécifique de la qualité de l'échange social (Blau, 1964), celle de l'échange entre le superviseur et ses subordonnés. Effectivement, Smith et al. (1983) ont trouvé que les comportements de soutien des superviseurs avaient un impact direct sur les comportements consciencieux au travail. De même, le soutien du superviseur ressortait comme un prédicteur significatif des COD dans une méta-analyse effectuée par Organ & Ryan (1995). Selon

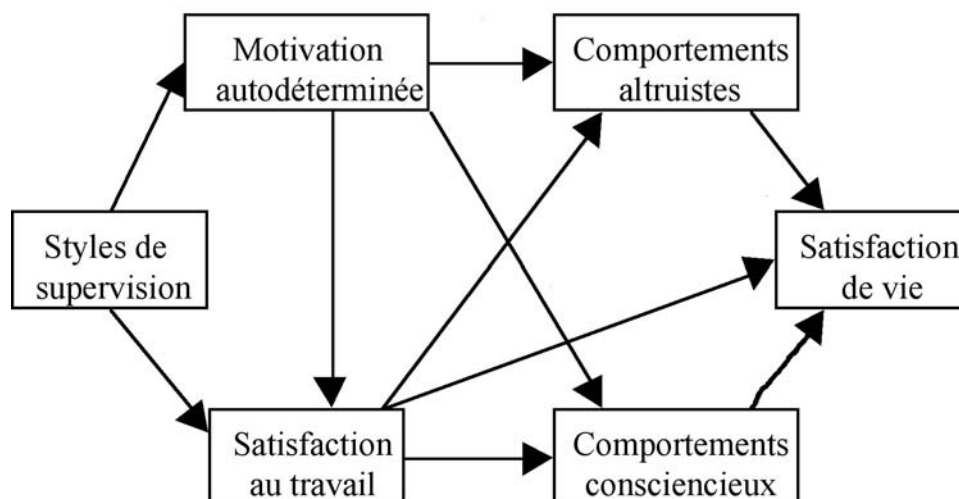


Figure 1. Modèle motivationnel de comportements organisationnels discrétionnaires (adapté de Blais et al., 1992).

Schnake (1991), les employés adopteraient des COD, d'une part, en guise de gratitude envers un superviseur soutenant. D'autre part, il suggère que les comportements de soutien des superviseurs serviraient d'indice aux employés quant à l'importance des comportements d'entraide dans l'organisation; le superviseur servirait donc aussi de modèle en matière de COD.

### Méthodologie

#### Participants 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 à leurs collègues. Les questionnaires étaient insérés dans des enveloppes pré affranchies et retournés par la poste au responsable de recherche à Libreville.<sup>1</sup> 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 années d'ancienneté, 61 %

étaient des hommes, 56 % provenaient du secteur public, 37 % occupaient un poste de gestion, 43% avaient un diplôme universitaire et 81 % rapportaient un revenu familial mensuel inférieur à 600 000 francs CFA.<sup>2</sup>

#### Mesures<sup>3</sup>

*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 (par ex., « Ils/elles

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 élevé d'éducation.

3 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. Par ailleurs, compte tenu du fait que les répondants n'ont pas l'habitude d'un mode de réponse de type Likert, les échelles originales graduées en sept points, ont été modifiées pour des échelles en cinq points. Cette adaptation concernait toutes les mesures utilisées, sauf celle de COD originellement graduée en cinq points.

1 Notons que la participation volontaire à l'étude peut être considérée comme un comportement organisationnel discrétionnaire en soi, et qui a donc pu biaiser l'échantillon en faveur des employés caractérisés par ce type de comportements.



m'accordent juste assez de responsabilité »), soutien à la compétence (par ex., « Leurs commentaires à l'égard de mon travail sont constructifs et m'aident à mieux le réaliser »), engagé envers les employés (par ex., « Ils/elles vont s'efforcer de m'aider si j'en ai besoin »), contrôlant (par ex., « Ils/elles exercent beaucoup de pression sur moi »), souligne l'incompétence (par ex., « Ils/elles ne me parlent que de mes défauts ou de mes erreurs ») et laisser-faire (par ex., « Ils/elles sont indifférents/es à mon égard »). Le répondant évaluait 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 envers les employés. Ce score est un indice du degré de satisfaction de l'employé relatif aux trois besoins fondamentaux proposés par la TAD.

*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 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 Ryan & Connell, 1989).

*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 l'évaluation subjective et globale que le répondant fait de son travail (par ex., « Les conditions dans lesquelles je travaille sont excellentes »).

*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.

*Comportements organisationnels discrétionnaires (COD).* Une forme auto évaluative, adaptée de Smith et al. (1983), a été utilisée dans cette étude.<sup>4</sup> Cette échelle mesure des comportements altruistes et consciencieux au travail. Treize des 16 items de cette mesure ont été retenus après avoir été traduits de l'anglais au français par une procédure parallèle de traduction inversée (Brislin, 1970).<sup>5</sup> Le répondant indiquait la fréquence avec laquelle il se comportait selon ce que décrit chaque énoncé.

*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 et 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 structurelles en utilisant les indices globaux de chaque mesure. Ces analyses ont été effectuées avec le logiciel EQS 5.7b (Bentler & Wu, 1998) à partir de la matrice de données brutes et la méthode d'estimation de vraisemblance maximum. Les analyses par équations structurelles permettent de vérifier l'ajustement des données à des modèles théoriques qui intègrent des variables médiatrices et de tester ainsi les effets indirects (Kline, 1998). Pour le modèle initial comme pour le modèle alternatif, nous rapportons le chi-carré ( $\chi^2$ ) et son seuil de probabilité, le « Comparative Fit Index » (CFI), le « Root Mean Squared Error of Approximation » (RMSEA) et le « Akaike Information Criterion » (AIC). Cependant, étant donné que le  $\chi^2$

4 L'utilisation d'une forme auto évaluative de COD est courante dans la littérature (e.g., Hartman, Fok & Villere, 1997; Moorman & Blakely, 1995; Schappe, 1998; Tang & Ibrahim, 1998). Toutefois, Organ (1990) souligne 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. Selon lui, il est difficile de dire, a 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 »).

TABLEAU 1  
Corrélations, moyennes, écarts-types et alphas des échelles globales

Échelle	M	SD	1	2	3	4	5	6	7
Styles de supervision	1,24	4,52	,91	,35***	,55***	,26**	-,03	,23*	,16
Motivation au travail	2,52	4,05		,84	,52***	,28**	-,08	,26**	,15
Satisfaction au travail	2,91	,82			,65	,56***	,10	,25**	,18
Satisfaction de vie	2,79	,78				,70	-,15	-,01	,10
Comportements altruistes	3,14	,76					,61	,27**	,31**
Comportements consciencieux	3,91	,69						,70	,33**
Désirabilité sociale	6,35	1,84							,48

Note : M = Moyenne; SD = Écart-type. Les coefficients alpha sont indiqués dans la diagonale. 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.

\*  $p < ,05$ ; \*\*  $p < ,01$ ; \*\*\*  $p < ,001$ .

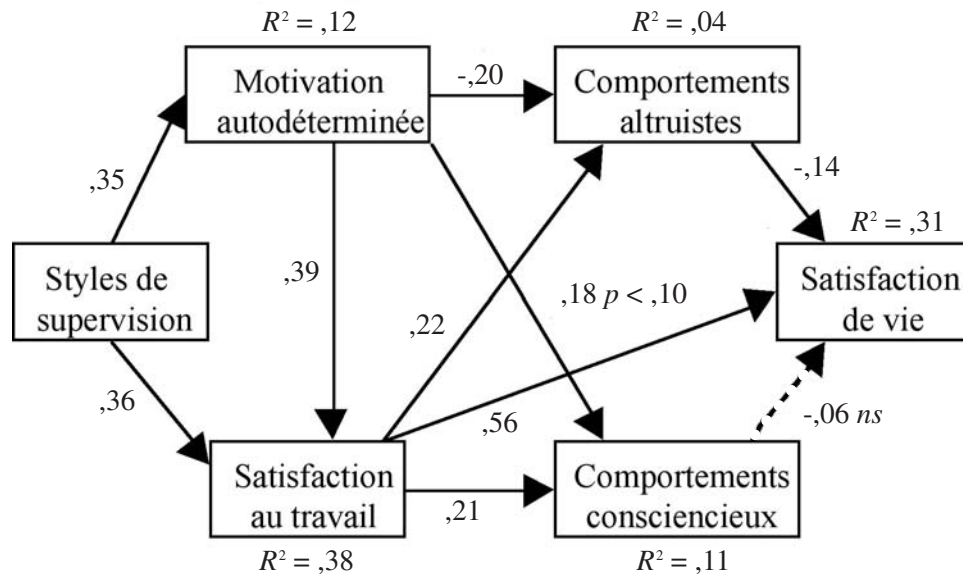


Figure 2. Estimés du modèle motivationnel de comportements organisationnels discrétionnaires à l'aide d'analyses par équations structurales.

est un indice particulièrement sensible à la taille de l'échantillon (Kline), nous avons plutôt examiné l'ajustement des modèles à partir des autres indices. Il est généralement convenu qu'un modèle ayant un *CFI* ou, dans le cas de distributions multivariées problématiques, un *CFI* Robust (*CFI\**) de ,90 et plus (Bentler & Bonett, 1980) et un *RMSEA* < ,08 indiquent un ajustement acceptable. Enfin, le *AIC* représente un estimé relatif de la parcimonie du modèle (Kline). Le modèle qui offre la plus petite valeur *AIC* étant le plus parcimonieux.

### Résultats et discussion

Le Tableau 1 rapporte les moyennes, les écarts-types et les indices de cohérence interne des échelles globales ainsi que les corrélations.<sup>6</sup> On y remarque que les indices de cohérence interne étaient globalement satisfaisants, à l'exception de l'ÉSGT, de la sous-échelle de comportements altruistes et de la mesure de désirabilité sociale.

Les deux sous-échelles de la mesure de COD présentaient des corrélations significatives avec la désirabilité sociale. La désirabilité sociale peut soit

TABLEAU 2

Corrélations entre les sous-échelles de la motivation au travail et les CODs

Motivation	Comportements consciencieux	Comportements altruistes
Amotivation interne	-,18*	,09
Amotivation externe	-,03	,04
Régulation externe	-,12	,00
Régulation introjectée	,20*	,15
Régulation identifiée	,11	-,01
Motivation intrinsèque	,27**	,01

Note : \*  $p < ,05$ ; \*\*  $p < ,01$ ; \*\*\*  $p < ,001$ .

agir comme un supprimeur en masquant une relation réelle entre deux variables, soit produire un effet factice entre elles (Ganster, Hennessey & Luthans, 1983). Un examen d'ensemble des corrélations partielles après le contrôle de la désirabilité sociale indique cependant que les données de cette étude ne sont pas contaminées par cette variable.

Concernant le modèle initial postulé (Figure 1), les résultats indiquaient un ajustement passable des données,  $\chi^2(5, 146) = 23,29$  ( $p < ,001$ ),  $CFI = ,90$ ,  $RMSEA = ,16$ ,  $AIC = 13,28$ . Tous les liens étaient significatifs ( $p < ,05$ ) sauf celui entre les comportements consciencieux et la satisfaction de vie (voir Figure 2). Ainsi, conformément à nos prédictions, plus l'em-

ployé 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.

Le lien entre la motivation autodéterminée et les comportements consciencieux au travail était dans la direction attendue, bien que statistiquement marginal. Contrairement à nos attentes, le lien entre la motivation et les comportements altruistes s'avérait négatif.<sup>7</sup> Également contraire à nos prédictions, les comportements altruistes au travail étaient négativement reliés à la satisfaction globale de vie.

Par ailleurs, les liens directs entre les styles de supervision et les COD, que nous avons postulés dans un modèle alternatif, étaient non significatifs et n'amélioraient pas l'ajustement du modèle,  $\Delta\chi^2(N = 146) = 2,12$ ,  $p = ,346$ , qui était d'ailleurs légèrement moins parcimonieux que le modèle initial,  $AIC = 15,17$ .

Dans le but de mieux comprendre le lien inattendu entre la motivation autodéterminée et les comportements altruistes, nous avons procédé à une analyse de régression multiple, utilisant les COD (altruiste et consciencieux) comme variables critères et les types de motivation comme prédicteurs. Cette analyse a révélé que seule la motivation de type *introjecté* prédisait de façon significative et positivement,

6 Dans l'ensemble, les analyses confirmaient la structure factorielle des mesures (tous les  $CFI$  et  $CFI^*$  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. D'ailleurs, l'élimination de ces items améliorerait généralement la cohérence interne des échelles et sous-échelles concernées. 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. (1983) (« Je participe volontiers à des activités qui ne sont pas requises par l'organisation mais qui aide à son image »). Quant à l'ÉSGT 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).

7 Le lien indirect entre la motivation et les comportements altruistes via la satisfaction globale au travail est non significatif ( $\beta = ,09$ ).

les comportements altruistes,  $\beta = ,23$ ,  $t = 2,08$ ,  $p = ,05$  et consciencieux,  $\beta = ,24$ ,  $t = 2,11$ ,  $p = ,04$ . Le Tableau 2 présente les coefficients de corrélation entre les différentes motivations et les COD. En bref, ces résultats suggèrent que l'employé adopterait des comportements discrétionnaires au travail principalement par pression qu'il s'impose à lui-même, c'est-à-dire, par motivation non autodéterminée.

#### Discussion

Cette étude vérifiait un modèle mettant en relation le style de supervision, la motivation autodéterminée, la satisfaction au travail, les comportements organisationnels discrétionnaires altruistes et consciencieux de même que la satisfaction globale de vie d'employés gabonais. Nos résultats confirment qu'un style de supervision qui soutient les trois besoins fondamentaux de l'être humain, soit les besoins 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. Ces résultats sont conformes au MMEP. Ces résultats s'ajoutent à ceux démontrant que l'autonomie, définie comme la consultation et la participation des employés était associée 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 (par ex., 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 cruciales 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. Cela signifie que l'employé s'*auto-motive* à adopter des comportements discrétionnaires 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. Dans ce sens, 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 authentique correspondant aux valeurs de l'individu. Nos résultats diffèrent de ceux de Farh et ses collègues (1990) qui soulignaient un lien positif entre motivation intrinsèque et COD.

Toutefois il faut noter que leur mesure de la motivation intrinsèque (le JDS de Hackman & Oldham, 1975) est plutôt une mesure des caractéristiques de l'emploi (task characteristics) qui peuvent potentiellement générer de la motivation intrinsèque. Selon Hackman et Oldham, cependant, ces caractéristiques de l'emploi n'affectent pas tous les employés de la même façon; dans ce cas, il devient difficile de cerner le type de motivation réellement associé aux COD dans leur étude. À l'aide d'une mesure qui distingue ces motivations (telle que 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 qualitativement différente de la régulation externe certes, mais une motivation tout de même non autodéterminée. Par ailleurs, il est bon de noter que le patron des corrélations entre les motivations et les comportements consciencieux soulignent une contribution complémentaire des motivations autodéterminées pour ce type de comportements. Autrement dit, les comportements consciencieux sont du moins partiellement authentiques tandis que les comportements altruistes semblent plutôt stratégiques.

Les cultures africaines sont caractérisées par des valeurs culturelles collectivistes orientées vers l'harmonie de groupe et par des valeurs prosociales (Bollinger & Hofstede, 1987). Dans ce sens, Rioux et Penner (2001) soulèvent l'importance des motivations prosociales pour certains types de COD. Ces valeurs comportent aussi une notion du sens du devoir et d'obligation, donc une motivation de type introjecté. Ces motivations prosociales introjectées pourraient donc être la source des COD dans notre étude.

Dans un même ordre d'idées, Bolino (1999) note que 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 pourraient en partie être 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 sur le plan des conditions de travail. Smith et al. (1983) rapportent des résultats soutenant cette hypothèse. Cette notion est appuyée par l'observation que les COD étaient non seulement liés à une motivation instrumentale mais aussi significativement corrélés à la désirabilité sociale qui inclut une composante de gestion d'impressions (voir Paulhus, 1984). Pourtant, dans notre étude, l'inspection des corrélations semi-partielles – contrôlant ainsi pour l'effet de la dési-



rabilité sociale – suggère que son impact sur les variables inclut dans le modèle est minime. Il n'y a donc pas de raison de croire que la désirabilité sociale avait un impact direct sur les COD. Il semble plus probable que les COD étaient motivés par une notion de devoir potentiellement combiner avec une notion de gestion d'impressions. Cet effet fut probablement accentué par le fait que les COD étaient auto-rapportés par les répondants.

Nos résultats concordent avec le 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. De plus, nos résultats appuient l'hypothèse de l'échange sociale et concordent avec ceux de Munene (1995) qui rapporte une corrélation positive entre la satisfaction au travail d'employés nigériens et leurs comportements consciencieux au travail évalués par le superviseur.

En ce qui concerne les liens directs entre le style de supervision et les deux dimensions des COD, que nous avons testés dans un modèle alternatif, ils se sont avérés non significatifs. À cet égard, nos résultats soutiennent 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 concerne le recours à un mode de mesure exclusivement auto-évaluatif. L'évaluation des COD par les superviseurs et/ou par les collègues de travail, plutôt qu'une auto-évaluation, permettrait de diversifier les sources d'évaluation et d'améliorer ainsi cet aspect méthodologique. Enfin, des études transculturelles comparatives sont souhaitables car elles permettront de mieux saisir l'impact de la culture sur la dynamique motivationnelle des comportements organisationnels discrétionnaires.

En revanche, malgré ces limites, notre étude constitue un premier pas vers la compréhension des liens entre les styles de supervision, la motivation, les comportements organisationnels discrétionnaires et la satisfaction de vie dans un contexte africain. Elle fait ainsi écho à la remarque de Kiggundu (1989) selon laquelle les diverses interventions effectuées dans les pays en développement pour remédier aux problèmes de motivation du personnel risquent d'être inefficaces si leur nature et leurs causes ne sont pas identifiées et systématiquement abordées. Les résultats obtenus soulèvent des questions cruciales 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. Par dessus tout, notre étude appuie la généralisation des postulats de base de la TAD et du MMEP dans un contexte africain. Elle confirme ainsi 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 discrétionnaires.

Cette recherche a été subventionnée par l'Université des sciences et technique de Masuku et par le Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations. Cette étude a été réalisée dans le cadre de la thèse de doctorat du premier auteur à l'Université du Québec à Montréal et certains résultats ont été présentés lors d'un symposium présenté au 61<sup>e</sup> 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, Canada H3C 3P8 (Courriel : marc.blais@cirano.qc.ca).

#### Références

- Adégbidi, F. V. (1994). *Culture et développement : l'engagement au travail dans l'industrie africaine*. Thèse de doctorat non publiée, Université du Québec à Montréal, Montréal, QC.
- Banque Mondiale (1997). *République Gabonaise : la pauvreté dans une économie de rente : Vol. 2*. (No 16333-GA). Washington, DC : 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<sup>e</sup> congrès annuel de la Société canadienne de psychologie, Edmonton, AB.
- 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., 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<sup>e</sup> congrès annuel de la Société québécoise pour la recherche en psychologie, Trois-Rivières, QC.
- 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<sup>e</sup> congrès annuel de la Société québécoise pour la recherche en psychologie, Trois-Rivières, QC.
- 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, QC.
- 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<sup>e</sup> 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. 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 ». *Revue canadienne des sciences du comportement*, 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.
- Blunt, P., & Jones, M. L. (1992). *Managing organisations in Africa*. Berlin : de Gruyter.
- Bolino, M. C. (1999). Citizenship and impression management: Good soldiers or good actors? *Academy of Management Review*, 24, 82-98.
- Bollinger, D., & Hofstede, G. (1987). *Les différences culturelles dans le management. Comment chaque pays gère-t-il ses hommes*. Paris : Les éditions d'organisation.
- Bourgoin, H. (1984). *L'Afrique malade du management*. Paris : Éditions Jean Picollec.
- 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.
- Dansereau, F. J. R., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations. A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78.
- 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* (p. 237-288). Lincoln, NE : University of Nebraska Press.
- Deci, E. L., Ryan, R. M., Gagné, M., Leone, D. R., Usunov, J., & Kornazheva, B. P. (sous presse). Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former Eastern Bloc country: A cross-cultural study of self-determination. *Personality and Social Psychology Bulletin*.
- 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.
- Ganster, D. C., Hennessey, H. W., & Luthans, F. (1983). Social desirability response effects: Three alternative models. *Academy of Management Journal*, 26, 321-331.
- 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.
- Hayamizu, T. (1997). Between intrinsic and extrinsic motivation: Examination of reasons for academic study based on the theory of internalization. *Japanese Psychological Research*, 39, 98-108.
- Hofstede, G. (1987). Relativité culturelle des pratiques et théories de l'organisation. *Revue française de gestion*, 64, 10-21.
- Jones, M. (1988). Managerial thinking: An african perspective. *Journal of Management Studies*, 25, 481-505.
- Kiggundu, M. N. (1988). Africa. Dans R. Nath (Éd.), *Comparative management: A regional view* (p. 169-237). Cambridge, MA : Ballinger.
- 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 (Éd.), *Towards a motivational model of organizational behaviour: Recent contributions*. Symposium présenté au 61<sup>e</sup> congrès annuel de la Société canadienne de psychologie, Ottawa, ON.
- Levesque, M., Blais, R. M., & Hess, U. (2004). Dynamique motivationnelle de l'épuisement et du bien-être chez des enseignants africains. *Revue canadienne des sciences du comportement*, 36, 190-201.
- 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. (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.
- Organ, D. W., & Paine, J. B. (1999). A new kind of performance for industrial and organizational Psychology: Recent contributions to the study of organizational citizenship behavior. Dans C. L. Cooper et I. T. Robertson (Éds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 14, p. 337-368). New York : John Wiley.
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48, 775-802.
- 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<sup>e</sup> congrès international de psychologie, Montréal, QC.
- 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<sup>e</sup> congrès de l'Association internationale de psychologie du travail de langue française, Sherbrooke, QC.
- Rioux, S. M., & Penner, L. A. (2001). The causes of organizational citizenship behavior: A motivational analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86, 1306-1314.
- Ryan, R. M., Chirkov, V. I., Little, T. D., Sheldon, K. M., Timoshina, E., & Deci, E. L. (1999). The American dream in Russia: Extrinsic aspirations and well-being in two cultures. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25, 1509-1524.
- Ryan, R. M., & Connell, J. P. (1989). Perceived locus of causality and internalization: Examining reasons for acting in two dimensions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 749-761.
- 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.
- Schmuck, P., Kasser, T., & Ryan, R. M. (2000). The relationship of well-being to intrinsic and extrinsic goals in Germany and the US. *Social Indicators Research*, 50, 225-241.
- Schnake, M. (1991). Organizational citizenship: A review, proposed model, and research agenda. *Human Relations*, 44, 735-759.
- Sheldon, K. M., Elliot, A. J., Kim, Y., & Kasser, T. (2001). What is satisfying about satisfying events? Testing 10 candidate psychological needs. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80, 325-339.
- 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.
- Wayne, S. J., & Green, S. A. (1993). The Effects of Leader-Member Exchange on employee citizenship and impression management behavior. *Human Relations*,

46, 1431-1440.

- 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 satisfac-

tion and decentralization: The case of Swaziland. *Public Administration and Development*, 10, 153-163.

*Reçu le 6 juin 2001*  
*Révisé le 23 juin 2003*  
*Accepté le 23 mars 2004*