

Université de Montréal

Les relations entre les générations, les valeurs au travail et les comportements de
citoyenneté organisationnelle

Par :

Sandrine Girard

École de relations industrielles

Faculté des arts et des sciences

Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures

En vue de l'obtention du grade de maîtrise

en relations industrielles

© Sandrine Girard, 2010

Université de Montréal
Faculté des arts et des sciences

Ce mémoire intitulé :
Les relations entre les générations, les valeurs au travail et les comportements de
citoyenneté organisationnelle

Présenté par :
Sandrine Girard

A été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Victor Haines
Président-rapporteur

Tania Saba
Directrice de recherche

Vincent Rousseau
Membre du jury

Sommaire

Notre recherche a pour but de mieux comprendre les comportements de citoyenneté organisationnelle et plus particulièrement ce qui peut les favoriser ou les défavoriser. Nous en avons retenu cinq pour notre recherche: les comportements de vertu civique, d'esprit d'équipe, conformistes, de courtoisie et d'altruisme. Nous avons choisi d'étudier l'influence des valeurs au travail sur ces comportements et notre objectif est de vérifier l'influence de 28 valeurs au travail sur nos cinq comportements de citoyenneté organisationnelle. Par ailleurs, nous avons choisi d'inclure à notre modèle de recherche la variable des générations. Nous cherchons à savoir si les valeurs au travail peuvent changer en fonction de l'appartenance d'un individu à l'une des 4 générations présentes sur le marché du travail (Vétérans, Baby Boomers, X et Y) et si le fait d'appartenir à une génération plutôt qu'une autre aura un impact sur les comportements de citoyenneté organisationnelle.

Les données ont été recueillies par la firme de sondage l'Observateur. Au total, 278 questionnaires sont utilisables dans le cadre de notre recherche. Des analyses de régression hiérarchique ont permis de vérifier la capacité explicative des valeurs sur les comportements de citoyenneté organisationnelle. Des tests post hoc de Scheffé ont permis de vérifier l'existence de différences de valeurs entre les générations et des analyses de variance nous ont permis de vérifier l'influence des générations sur les comportements de citoyenneté organisationnelle.

Les résultats indiquent que des liens significatifs existent entre les valeurs et les comportements de citoyenneté organisationnelle permettant ainsi de confirmer l'influence favorable ou défavorable de certaines valeurs parmi les 28 à l'étude sur nos cinq comportements de citoyenneté organisationnelle. En ce qui a trait aux différences existantes entre nos générations à l'étude, les résultats nous révèlent qu'elles sont beaucoup moins importantes que ce que la littérature nous laisse penser. Finalement, nos résultats ne nous permettent pas de confirmer que certaines générations sont plus disposées que d'autres à adopter des comportements de citoyenneté organisationnelle.

Mots-clés : valeurs au travail, génération, comportements de citoyenneté organisationnelle.

Summary

Our research aims to better understand organizational citizenship behaviors and in particular, which individual values can promote or disadvantage them. We selected five such behaviors for our research: civic virtue, sportsmanship, conscientiousness, courtesy and altruism. We chose to study influence of 28 individually-held work-related values on these five organizational citizenship behaviors. We also chose to include generations as an antecedent of work values. Respondents were sorted into four generation still active in the labor market (i.e., Veterans, Baby Boomers, X, Y. We also investigated whether belonging to a generation rather than another has an impact on organizational citizenship behaviors.

Data were collected by a survey firm called Observateur. In total, 278 questionnaires were used in the context of our research. Hierarchical regression analysis was used to assess the explanatory power of values on organizational citizenship behaviors. Post hoc Scheffé tests verified the existence of differences in values between generations and an analysis of variance allowed us to check the influence of generations of organizational citizenship behaviors.

The results suggest significant associations between values and organizational citizenship behaviors thus confirming the positive or negative influence of certain values on five organizational citizenship behaviors. With respect to the differences in values between generations, the results reveal that they are much smaller than the literature suggests. Finally, our results show that belonging to a generation rather than another has no significant impact on organizational citizenship behaviors.

Keywords: work values, generation, organizational citizenship behaviors

Table des matières

| | |
|--|-------------|
| SOMMAIRE..... | III |
| SUMMARY | IV |
| LISTE DES TABLEAUX..... | IX |
| LISTE DES FIGURES | XII |
| REMERCIEMENTS | XIII |
| INTRODUCTION..... | 1 |
| CHAPITRE 1 : REVUE DE LITTÉRATURE | 4 |
| 1.1 LES COMPORTEMENTS DE CITOYENNETÉ ORGANISATIONNELLE..... | 4 |
| 1.1.1 Définition | 5 |
| 1.1.2 Les dimensions des comportements de citoyenneté organisationnelle | 6 |
| 1.1.3 Les antécédents des comportements de citoyenneté organisationnelle..... | 10 |
| 1.2 LES VALEURS..... | 12 |
| 1.2.1 Les valeurs en général | 13 |
| 1.2.1.1 Distinction des valeurs des autres construits..... | 14 |
| a) Valeurs et attitudes..... | 14 |
| b) Valeurs et normes | 15 |
| c) Valeurs et traits de personnalité | 15 |
| d) Valeurs et intérêts | 16 |
| e) Valeurs et besoins | 16 |
| 1.2.2 Dimensions des valeurs en général | 17 |
| 1.2.2 Les valeurs reliées au travail..... | 19 |
| 1.2.2.1 Définition | 19 |
| 1.2.2.2 Distinction entre valeurs générales et valeurs au travail | 21 |
| 1.2.2.3 Dimensions des valeurs au travail | 23 |
| 1.2.3 Valeurs et comportements | 23 |
| 1.2.4 Valeurs et comportements de citoyenneté organisationnelle | 26 |
| 1.3 LES GÉNÉRATIONS | 30 |
| 1.3.1 Définition | 31 |
| 1.3.2 Typologie des générations | 32 |
| 1.3.3 Portraits des générations | 35 |
| 1.3.2.1 Les vétérans (nés avant 1945)..... | 35 |
| 1.3.2.2 Les baby-boomers (nés entre 1945 et 1965) | 37 |
| 1.3.2.3 La génération X (nés entre 1965 et 1980)..... | 39 |
| 1.3.2.4 La génération Y (nés entre 1980 et 2000)..... | 42 |
| CHAPITRE 2 : PROBLÉMATIQUE, QUESTIONS DE RECHERCHE, MODÈLE CONCEPTUEL ET PROPOSITIONS | 45 |
| 2.1 PROBLÉMATIQUE | 45 |
| 2.2 OBJECTIFS ET QUESTIONS DE RECHERCHE..... | 47 |
| 2.3 MODÈLE CONCEPTUEL | 48 |

| | |
|--|------------|
| 2.4 FORMULATION DES PROPOSITIONS | 49 |
| CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE..... | 54 |
| 3.1 LE TYPE DE RECHERCHE..... | 54 |
| 3.2 ÉCHANTILLON ET INSTRUMENT DE COLLECTE DE DONNÉES..... | 56 |
| 3.3 LE MODÈLE OPÉRATOIRE | 58 |
| 3.3.1 La variable dépendante : les comportements de citoyenneté organisationnelle..... | 58 |
| 3.3.2 La variable indépendante : les valeurs relatives au travail..... | 61 |
| 3.3.3 La variable indépendante : les générations (vétérans, baby-boomers, X et Y)..... | 61 |
| 3.3.4 Les variables de contrôle : le sexe, la scolarité, l'ancienneté dans le poste et sur le marché du travail et le type d'emploi..... | 66 |
| 3.4 LE PLAN D'ANALYSE | 67 |
| 3.4.1 Analyse descriptive :..... | 67 |
| 3.4.2 Analyses bivariées :..... | 68 |
| 3.4.3 Les régressions hiérarchiques :..... | 68 |
| CHAPITRE 4 : RÉSULTATS DES ANALYSES STATISTIQUES..... | 70 |
| 4.1 LES STATISTIQUES DESCRIPTIVES | 71 |
| 4.1.1 Les caractéristiques de notre population | 71 |
| 4.1.2 La description de la variable indépendante : les valeurs | 73 |
| 4.1.3 La description de la variable dépendante : les comportements de citoyenneté organisationnelle..... | 76 |
| a) Comportements de vertu civique | 76 |
| b) Comportements d'esprit d'équipe..... | 77 |
| c) Comportements de conformisme | 80 |
| d) Comportements de courtoisie | 81 |
| e) Comportements d'altruisme | 84 |
| 4.2 LES ANALYSES BIVARIÉES..... | 86 |
| 4.2.1 Les liens entre les différentes variables..... | 86 |
| a) Les liens entre les valeurs et les comportements | 87 |
| b) Les liens entre les variables de contrôle et les comportements | 89 |
| c) Les liens entre types de comportements de citoyenneté organisationnelle..... | 90 |
| 4.2.2 Les valeurs selon les générations..... | 90 |
| 4.2.3 L'influence de la génération sur les comportements de citoyenneté organisationnelle..... | 93 |
| 4.3 LES ANALYSES MUTIVARIÉES | 95 |
| 4.3.1 L'influence des valeurs sur les comportements de citoyenneté organisationnelle..... | 95 |
| 4.3.2 L'explication des comportements en contrôlant les caractéristiques de la population. | 98 |
| CHAPITRE 5 : DISCUSSION..... | 105 |
| 5.1 OBJECTIF DU MÉMOIRE | 105 |
| 5.2 VÉRIFICATION DES PROPOSITIONS DE RECHERCHE | 106 |
| 5.2.1 Les Valeurs et les comportements de citoyenneté organisationnelle | 106 |
| 5.2.1.1 L'influence des valeurs sur les comportements de citoyenneté organisationnelle..... | 107 |
| a) Les comportements d'altruisme | 107 |
| b) Les comportements de courtoisie..... | 108 |
| c) Les comportements de conformisme | 109 |
| d) Les comportements d'esprit d'équipe..... | 111 |
| e) Les comportements de vertu civique..... | 112 |

| | |
|--|------------|
| 5.2.1.2 La capacité explicative des valeurs sur les comportements de citoyenneté organisationnelle | 113 |
| 5.2.2 Des valeurs différentes d'une génération à l'autre | 117 |
| 5.2.3 L'influence des générations sur les comportements de citoyenneté organisationnelle..... | 121 |
| 5.2.4 L'influence des variables contrôle sur les comportements de citoyenneté organisationnelle.... | 122 |
| 5.3 LES CONTRIBUTIONS DE L'ÉTUDE | 122 |
| 5.4 LES LIMITES DE L'ÉTUDE..... | 124 |
| 5.5 LES PISTE DES RECHERCHES FUTURES..... | 125 |
| CONCLUSION | 127 |
| BIBLIOGRAPHIE..... | 130 |

Liste des tableaux

| | |
|---|----|
| TABLEAU 1 : Synthèse des dimensions et sous-dimensions du concept (adapté de Podsakoff, 2006) | 9 |
| TABLEAU 2 : Définitions des dix valeurs basées sur les types motivationnels et items les mesurant (Adapté de Schwartz, 1992)..... | 19 |
| TABLEAU 3 : Inventaire des valeurs au travail de Wils (2009) | 23 |
| TABLEAU 4 : Synthèse des typologies des générations (adapté de Sean Lyons)..... | 33 |
| TABLEAU 5 : Inventaire des valeurs au travail de Wils (2009)..... | 50 |
| TABLEAU 6 : Dimensions des comportements de citoyenneté organisationnelle (Podsakoff, 2006)..... | 51 |
| TABLEAU 7 : Résumé des valeurs relatives au travail pour chaque génération..... | 52 |
| TABLEAU 8 : Modèle de structuration des valeurs de Wils et al. (2009)..... | 63 |
| TABLEAU 9 : Répartition des répondants selon les caractéristiques démographiques..... | 72 |
| TABLEAU 10 : Distribution des répondants selon les valeurs..... | 74 |
| TABLEAU 11 : Distribution des répondants selon les comportements de vertu civique..... | 77 |
| TABLEAU 12 : Distribution des répondants selon les comportements d'esprit d'équipe..... | 79 |
| TABLEAU 13 : Distribution des répondants selon les comportements de conformisme..... | 81 |

| | |
|--|-----|
| TABLEAU 14 : La distribution des répondants selon les comportements de courtoisie..... | 83 |
| TABLEAU 15 : La distribution des répondants selon les comportements d'altruisme..... | 85 |
| TABLEAU 16 : Tableau synthèse des comportements..... | 86 |
| TABLEAU 17 : La matrice de corrélation entre les valeurs et les comportements..... | 89 |
| TABLEAU 18 : La matrice de corrélation de variables de contrôle avec les comportements de citoyenneté organisationnels..... | 90 |
| TABLEAU 19 : Tableau de corrélation des comportements..... | 90 |
| TABLEAU 20 : Résultats significatifs de l'analyse de différences de moyenne (ANOVA) entre les valeurs et les générations..... | 91 |
| TABLEAU 21 : Résultats significatifs des tests post hoc de Scheffé entre les valeurs et les générations..... | 93 |
| TABLEAU 22 : Résultats de l'analyse de différences de moyenne (ANOVA) entre les comportements et les générations..... | 94 |
| TABLEAU 23 : Résultats des tests post hoc de Scheffé entre le comportement d'esprit d'équipe et les générations..... | 94 |
| TABLEAU 24 : Régressions hiérarchiques examinant l'influence des valeurs sur les comportements de citoyenneté organisationnelle..... | 97 |
| TABLEAU 25 : Régressions hiérarchiques examinant l'influence des variables de contrôle ainsi que les valeurs sur les comportements de citoyenneté organisationnelle..... | 102 |

| | |
|---|-----|
| TABLEAU 26 : Synthèse des relations d'influence entre les valeurs et les comportements d'altruisme d'après la matrice de corrélation..... | 108 |
| TABLEAU 27 : Synthèse des relations d'influence entre les valeurs et les comportements de courtoisie d'après la matrice de corrélation..... | 109 |
| TABLEAU 28 : Synthèse des relations d'influence entre les valeurs et les comportements de conformisme d'après la matrice de corrélation..... | 111 |
| TABLEAU 29 : Synthèse des relations d'influence entre les valeurs et les comportements d'esprit d'équipe d'après la matrice de corrélation..... | 112 |
| TABLEAU 30 : Synthèse des relations d'influence entre les valeurs et les comportements de vertu civique d'après la matrice de corrélation..... | 116 |
| TABLEAU 31 : Synthèse des relations d'influence entre les valeurs et les comportements de citoyenneté organisationnelle..... | 119 |
| TABLEAU 32 : Synthèse des résultats des tests post hoc de Scheffé pour les relations entre les valeurs et les générations construit à l'aide du tableau 21..... | 118 |

Liste des figures

| | |
|--|----|
| FIGURE 1 : Le modèle des valeurs humaines de Schwartz..... | 19 |
| FIGURE 2 : Représentation schématique du modèle conceptuel de recherche..... | 48 |

Remerciements

En préambule à ce mémoire, je souhaite adresser mes remerciements les plus sincères aux personnes qui m'ont apporté leur aide et qui ont contribué à l'aboutissement de ce mémoire.

Je tiens à remercier sincèrement Madame Saba, qui, en tant que Directrice de recherche, s'est toujours montré à l'écoute et disponible tout au long de la réalisation de ce mémoire. Merci aussi pour la motivation, l'aide, le temps et les ressources qu'elle a bien voulu me consacrer lorsque des doutes m'habitaient.

Je tiens aussi à remercier Monsieur Vincent Rousseau et Monsieur Victor Haines, membres du jury, pour leurs commentaires très constructifs.

Mes remerciements s'adressent également à la FESP (Facultés des études supérieures et postdoctorales) ainsi qu'à l'ORHRI (Ordre des conseillers en ressources humaines agréés). Merci infiniment pour votre intérêt et votre générosité. Ces bourses ont été plus que salutaires dans l'accomplissement de ma maîtrise et de ce mémoire.

Merci au CRSH (Conseil de recherches en sciences humaines) qui a permis à l'équipe de recherche de réaliser cette étude et qui a permis l'octroi de bourses qui m'ont soutenue tout au long de ma rédaction. J'exprime aussi ma gratitude à tous les clients mystères de l'Observateur qui ont accepté de répondre à notre questionnaire.

Enfin, j'adresse mes plus sincères remerciements à tous mes proches et amis et plus particulièrement mon cher mari, qui m'ont toujours soutenue et encouragée au cours de la réalisation de ce mémoire.

Merci à tous et à toutes.

Introduction

Le monde du travail d'aujourd'hui se compose de quatre générations distinctes, chacune avec son propre ensemble de valeurs, ses opinions et ses attentes en termes d'autorité, de style de communication, de leadership et de conditions de travail (Allen, 2004). Ces quatre générations sont les suivantes : les Vétérans, les baby-boomers, la génération X et la génération Y. Cette dernière est également connue sous le nom de génération Internet. La gestion de la diversité des âges est au cœur des préoccupations organisationnelles, d'autant plus qu'en contexte de pénurie de main-d'œuvre, les entreprises doivent, coûte que coûte, développer des stratégies viables et rentables qui satisfont leur force de travail. Certains auteurs rapportent qu'il est difficile de gérer cette diversité dans les milieux de travail actuels, et ce, étant donné que les employés sont issus de générations différentes ayant ainsi des valeurs, des attitudes, des points de vue et des besoins différents. En effet, selon Niemiec (2000) et Zemke et al. (2000), les différences entre chaque cohorte générationnelle (que ce soit en termes de communication, de style d'apprentissage, d'aspirations, d'éthique au travail, de valeurs reliées au travail ou de préférence concernant le style de vie) sont souvent les causes de conflits et de tensions qui jouent contre l'intérêt supérieur des organisations. Parallèlement à ce phénomène, la grande majorité des dirigeants cherche à tout prix la performance organisationnelle. Selon Shareem (2003), lorsque les employés sont divisés par différents objectifs, différentes valeurs et une éthique différente de travail, cela peut devenir préjudiciable à la viabilité d'une organisation. Les démographes et les théoriciens de l'organisation suggèrent que la clé de ce fossé générationnel se trouve dans l'acquisition d'une compréhension et d'une conscience de l'évolution des valeurs et de l'éthique qui ont lieu actuellement dans la société afin de mieux appréhender leur influence sur les comportements organisationnels (Codrington et Grant-Marshall, 2004; Shareem).

Parallèlement à l'évolution démographique, il faut constater que durant les dernières décennies, les organisations se sont éloignées de l'utilisation de structures hiérarchisées strictes au profit de structures basées sur des équipes autonomes de travail. Ces

changements ont augmenté l'importance de l'initiative individuelle et de la coopération (Ilgen et Pulakos, 1999). En raison de cette tendance, les comportements de citoyenneté organisationnelle, ou comportements qui contribuent indirectement à l'entretien du système social de l'organisation (Organ, 1997), ont connu un intérêt croissant de la part des chercheurs et des gestionnaires (Howard, 1995; LePine, Hanson, Borman, et Motowidlo, 2000; Motowidlo, Borman, et Schmit, 1997; Motowidlo et Schmit, 1999; Organ et Ryan, 1995). D'un point de vue théorique, les comportements de citoyenneté organisationnelle se définissent généralement comme des actes individuels laissés à la discrétion des employés et qui contribuent significativement à la performance organisationnelle. L'idée selon laquelle les comportements de citoyenneté organisationnelle accroissent l'efficacité des organisations est désormais partagée par un grand nombre de spécialistes (MacKenzie et al., 1998 ; Organ et Ryan, 1995). Ainsi, les comportements de citoyenneté organisationnelle pourraient contribuer au succès de l'organisation en améliorant la productivité des collègues de travail et des gestionnaires, mais aussi en augmentant l'efficacité de coordination des activités entre les membres d'une équipe et entre les groupes de travail, ou encore en amplifiant la capacité de l'organisation d'attirer et de retenir les meilleurs employés (George et Bettenhausen, 1991; Karambayya, 1990; MacKenzie et al., 1991, 1993; Organ, 1988, 1990; Podsakoff et al., 1997; Podsakoff et MacKenzie, 1994, 1997). Par ailleurs, Robinson et Morrisson (1995) rapportent que les organisations ne pourraient survivre si les employés n'étaient pas disposés, du moins occasionnellement, à adopter des comportements de citoyenneté organisationnelle (Barnard, 1938; Katz, 1964; Katz et Kahn, 1978; cités dans Robinson et Morrisson, 1995).

Notre étude visera donc, dans un premier temps, à comprendre le concept de valeur au travail et son influence sur le comportement humain. Dans un deuxième temps, elle tentera de vérifier si, à chacune des générations identifiées dans les écrits, sont associées des valeurs reliées au travail qui sont différentes. Dans un troisième temps, notre recherche tâchera d'identifier l'influence que peuvent avoir les valeurs au travail en fonction des générations sur les dimensions qui constituent le comportement de citoyenneté organisationnelle. Notre recherche, de nature empirique, sera basée sur une enquête faite auprès de 268 individus de la région du Québec. À la lumière des résultats obtenus, nous aimerions vérifier, en fonction des valeurs déterminées pour chaque génération, si une

génération serait plus disposée qu'une autre à adopter des comportements de citoyenneté organisationnelle.

Ce mémoire sera composé de cinq chapitres. Dans le premier chapitre, nous ferons une synthèse des principales recherches ayant porté sur les différents concepts de notre étude. Nous analyserons donc en détail les concepts de citoyenneté organisationnelle, de valeurs en général et de celles reliées au travail, puis nous terminerons avec le concept de génération. Cette revue de littérature nous permettra, dans le second chapitre, de fonder notre problématique ainsi que nos questions de recherche et donc de construire notre modèle conceptuel. À l'issue de cette étape, nous présenterons nos propositions de recherche. Le troisième chapitre aura pour objectif de présenter la méthodologie utilisée pour étudier empiriquement notre sujet de mémoire. Nous commencerons par exposer le type de recherche que nous avons réalisé. Puis, nous décrirons notre échantillon ainsi que les instruments de collectes de données que nous avons utilisé. Nous poursuivrons avec le modèle opératoire et nous terminerons avec le plan d'analyse. Le chapitre quatre exposera les résultats de nos analyses statistiques. Dans un premier temps, nous procéderons à l'analyse descriptive réalisée à partir des variables de notre modèle. Ensuite, nous présenterons les résultats de nos analyses bivariées puis nous terminerons par l'exposition des relations statistiques qui émergent de nos analyses multivariées. Finalement, le chapitre cinq ouvrira la discussion sur les principaux résultats en revenant sur nos propositions de recherche. Nous ferons également ressortir les contributions ainsi que les limites de notre étude et présenterons quelques pistes de recherches futures.

Chapitre 1 : Revue de littérature

Ce premier chapitre présente notre revue de littérature. Nous débuterons par le concept de comportement de citoyenneté organisationnelle afin de dresser un portrait général de ces comportements et ainsi de comprendre leurs liens avec les valeurs. Dans un deuxième temps, notre revue de littérature s'attardera au concept de valeur, puisque celui-ci semble influencer les comportements de citoyenneté organisationnelle. Nous traiterons, dans un troisième et dernier temps, des quatre générations actuellement présentes sur le marché du travail, car la littérature nous indique que les valeurs diffèrent selon l'appartenance des individus à une génération.

1.1 Les comportements de citoyenneté organisationnelle

Les comportements de citoyenneté organisationnelle sont très recherchés par les organisations, car la nature du travail a évolué de telle sorte que les milieux de travail sont plus fluides, plus dynamiques et donnent aux employés un plus grand contrôle sur leur travail (Rousseau, 1997; Wrzesniewski et Dutton, 2001). Les comportements de citoyenneté organisationnelle sont définis par Organ (1997, page 91) comme des contributions à l'entretien et au perfectionnement du contexte social et psychologique qui soutiennent l'exécution des tâches généralement plus volontaires ou qui dépendent de la bonne volonté des employés. Aussi, de nombreux chercheurs pensent que les comportements de citoyenneté organisationnelle peuvent avoir un impact positif sur le succès de l'organisation en améliorant la productivité de l'employé, l'utilisation des ressources, la coordination des employés dans les activités de groupe, la performance organisationnelle, l'adaptation aux changements environnementaux ainsi que la capacité de l'organisation d'attirer et de retenir les meilleurs employés (Podsakoff, MacKenzie, Paine et Bachrach, 2000). Étant donné les bienfaits de tels comportements pour l'entreprise ainsi que l'importance du pouvoir que l'employé exerce sur l'organisation, les comportements de citoyenneté organisationnelle constituent un concept qui suscite beaucoup d'intérêt.

Dans cette partie, nous allons donc présenter le concept en gestion des ressources humaines. Tout d'abord, nous définirons le concept de citoyenneté organisationnelle. Ensuite, nous précisons les différentes dimensions qui lui sont associées. Puis, nous traiterons les différents antécédents abordés dans la littérature. Enfin, nous présenterons l'intérêt de susciter de tels comportements de la part des employés pour l'organisation.

1.1.1 Définition

Le concept de citoyenneté organisationnelle est un concept largement étudié faisant l'objet de très nombreuses publications chaque année. Ces études cherchent principalement à explorer les liens entre les comportements de citoyenneté organisationnelle et d'autres construits, tantôt en amont, en considérant les antécédents, tantôt en aval, en identifiant les conséquences.

Les premiers auteurs à avoir écrit sur le comportement de citoyenneté organisationnelle (*organizational citizenship behaviour*) sont Barnard en 1938 et Katz en 1964. Leur définition respective du concept se résumait à une «volonté de coopérer» pour Barnard (1938) et à «des comportements innovateurs et spontanés» pour Katz (1964) (cités dans la méta-analyse de Lepine, Erez et Johnson, 2002). Cependant, ce n'est qu'au début des années 80, à la suite des recherches effectuées par Organ et ses collègues (Bateman et Organ, 1983; Smith, Organ et Near, 1983), que le concept de citoyenneté organisationnelle apparaît. Dans ces travaux, Organ définit le concept de la façon suivante :

« ...conduites volontaires manifestées en milieu de travail, n'étant pas directement ou implicitement reconnues par le système formel de récompenses et dont l'accumulation favorise le fonctionnement efficace de l'organisation. » (Traduction libre, Organ, 1988: page 4)

Ajoutons à cela que ces comportements regroupent non seulement la démonstration de comportements positifs favorisant la performance de l'organisation, mais aussi la renonciation à des comportements pouvant être dommageables au bon fonctionnement de l'organisation (Organ, 1990).

1.1.2 Les dimensions des comportements de citoyenneté organisationnelle

Podsakoff et al. (2006) ont rassemblé toutes les dimensions associées au concept de comportement de citoyenneté organisationnelle. Ils en ont identifié près de trente formes différentes et ont relevé un nombre important de chevauchements conceptuels entre ces différents construits. Finalement, ils ont proposé sept thèmes ou dimensions communes au concept : l'entraide, l'esprit d'équipe, la loyauté organisationnelle, le conformisme, l'initiative individuelle, les vertus civiques et le développement de soi. Les définitions de chacune des dimensions qui suivent sont une traduction libre d'extraits tirés de Podsakoff et al. (2000, page 516-526).

Toujours selon Podsakoff et al. (2006), les comportements d'entraide ont été identifiés comme une manifestation d'un comportement de citoyenneté organisationnelle par pratiquement tous les chercheurs qui ont travaillé sur le sujet (Borman et Motowidlo, 1993, 1997; George et Brief, 1992; George et Jones, 1997; Graham, 1989; Organ, 1988, 1990; Smith, Organ et Near, 1983; Van Scotter et Motowidlo, 1996; Williams et Anderson, 1991). Sur le plan conceptuel, les comportements d'entraide se manifestent à travers les comportements volontaires qu'offre un individu pour soutenir les personnes prises avec des problèmes reliés à leur travail ou encore pour prévenir l'apparition de ces difficultés. L'entraide (soit aider les autres avec les problèmes liés au travail) peut se concrétiser par des comportements tels que l'altruisme, l'évitement de conflit (traduction libre de «peacemaking»), l'encouragement ou le réconfort apporté aux collègues (traduction libre de «cheerleading») et la courtoisie qui consiste à aider les autres en prenant des mesures pour empêcher la création de problèmes entre les collègues (Organ, 1988, 1990b).

La deuxième dimension identifiée par Podsakoff et al. (2006), l'esprit d'équipe, a reçu beaucoup moins d'attention. Le concept renvoie à la volonté de tolérer des inconvénients inévitables ainsi qu'une charge de travail sans se plaindre (Organ, 1990b).

La troisième dimension, soit la loyauté organisationnelle, témoigne d'une allégeance de l'employé à l'organisation (Graham, 1989, 1991) se caractérisant par la propagation d'un esprit de bonne volonté parmi les pairs (George et Brief, 1992; George et

Jones, 1997). De plus, l'employé adhère, soutient et défend les objectifs organisationnels (Borman & Motowidlo, 1993,1997). Essentiellement, un individu loyal à une organisation en fera la promotion auprès des gens de l'extérieur, la protégera et la défendra contre les menaces externes, et ce, tout en demeurant dévoué envers cette dernière, même dans des circonstances défavorables.

La quatrième dimension est le conformisme. Ce comportement correspond à l'intériorisation et à l'acceptation des règles et des procédures de l'organisation et à une observation scrupuleuse de ces règles, et ce, même si personne n'en contrôle l'application.

La cinquième dimension fait référence aux comportements d'initiative personnelle, à la condition qu'ils dépassent dans une large mesure les exigences minimales ou les exigences généralement requises pour la réalisation de son travail. Ce type de comportement se caractérise par des actions volontaires qui se démarquent par leur créativité et leur innovation. De plus, ce comportement vise à améliorer l'exécution d'une tâche ou la performance de l'organisation. L'effort et l'enthousiasme dont l'employé fait preuve dans l'accomplissement de ses tâches s'avèrent largement supérieurs à ce qui est généralement observé.

La sixième dimension tient compte des vertus civiques et représente, quant à elle, un intérêt à un niveau macroscopique pour tout ce qui touche l'organisation. La vertu civique se traduit par une volonté de participer activement à la gouvernance de l'entreprise (par exemple : assister aux réunions, s'engager dans les débats politiques, exprimer son opinion sur la stratégie que l'organisation devrait suivre), de surveiller son environnement à la recherche de menaces ou d'opportunités (par exemple : suivre les changements dans l'industrie qui pourraient affecter l'organisation) et de veiller aux intérêts de l'entreprise (par exemple : rapporter les risques d'incendie ou les activités suspectes, vérifier le verrouillage des portes), et cela même si le coût personnel est élevé. Cette dimension fait référence à trois sous-dimensions : celle de la vertu civique d'Organ (1988, 1990b), celle de la participation organisationnelle de Graham (1989) et celle de la protection de l'organisation de George et Brief (1992).

La septième et dernière dimension est celle des comportements liés au développement de soi, c'est-à-dire les comportements volontaires grâce auxquels un employé améliore ses connaissances, ses compétences et ses habiletés. Selon George et Brief (1992), ces comportements pourraient se traduire par le désir de suivre des cours de formation avancée ou de se tenir au courant des derniers développements dans son domaine ou encore de faire l'apprentissage d'une nouvelle série de compétences afin d'élargir la gamme de ses contributions à l'organisation.

Afin de visualiser les dimensions du concept de manière globale, nous nous référons au tableau 1 qui présente la synthèse de ce que nous venons de définir.

TABEAU 1 : Synthèse des dimensions et sous-dimensions du concept (adapté de Podsakoff, 2006)

| Dimensions | Indicateurs |
|--|--|
| Comportement d'entraide; Podsakoff, 2006 | Altruisme; <i>Smith, Organ et Near (1983; Organ (1988,1990a, 1990b), Graham (1989); Moorman et Blakely (1995); Williams et Anderson (1991); George et Brief (1992); George et Jones (1997); Borman et Motowidlo (1993, 1997; Van Scotter et Motowidlo (1996)</i> Courtoisie; <i>Organ (1988,1990a, 1990b; Borman et Motowidlo (1993, 1997)</i> Recherche d'harmonie; <i>traduction libre de peacemaking : Organ (1988,1990a, 1990b)</i> Encouragement; <i>traduction libre de Cheerleading; Organ (1988,1990a, 1990b)</i> |
| Comportement de sportivité; Podsakoff, 2006 | Tolérer sans se plaindre des inévitables inconvénients du travail; <i>Organ (1988,1990a, 1990b)</i> Accepter les règles du jeu de la compétition sans se plaindre; <i>Organ (1988,1990a, 1990b)</i> |
| Comportement de loyauté organisationnelle; Podsakoff, 2006 | Dire du bien de l'entreprise; <i>Graham (1989); Moorman et Blakely (1995); George et Brief (1992); George et Jones (1997)</i> Adhérer aux objectifs de l'entreprise; <i>Graham (1991); Borman et Motowidlo (1993, 1997)</i> |
| Comportement conformiste; Podsakoff, 2006 | Intériorisation et acceptation des règles et procédures de l'organisation; <i>Smith, Organ et Near (1983); Graham (1991); Williams et Anderson (1991); Borman et Motowidlo (1993, 1997); Van Scotter et Motowidlo (1996)</i> |
| Comportement d'initiative individuelle; Podsakoff, 2006 | Aller au delà de ce qui est demandé, de façon spontanée; Actions volontaires se démarquant par la créativité et l'innovation; <i>Organ (1988,1990a, 1990b; Graham (1989); Moorman et Blakely (1995); Borman et Motowidlo (1993, 1997); Van Scotter et Motowidlo (1996); Borman et Motowidlo (1993, 1997); Graham (1989); Moorman et Blakely (1995); George et Brief (1992); George et Jones (1997); Van Scotter et Motowidlo (1996)</i> |
| Comportement de vertu civique; Podsakoff, 2006 | Volonté de participer activement à la gouvernance de l'entreprise; <i>Organ (1988,1990a, 1990b)</i> Surveiller son environnement à la recherche de menaces ou d'opportunités; <i>Graham(1991)</i> Veiller aux intérêts de l'entreprise; <i>George et Brief (1992)</i> |
| Comportement de développement de soi; Podsakoff, 2006 | Démarche personnelle d'amélioration de ses compétences et connaissances, dans l'objectif d'améliorer la performance de l'organisation; <i>George et Brief (1992); George et Jones (1997)</i> |

Bien que plusieurs de ces comportements soient généralement mesurés dans les études empiriques, les chercheurs incluent rarement toutes ces dimensions. Coleman et

Borman (2000) ont d'ailleurs remarqué que, d'une étude à l'autre, le nombre de dimensions observées variait sensiblement. Les dimensions les plus populaires ayant été testé empiriquement le plus souvent sont les comportements de vertu civique, les comportements d'esprit d'équipe, les comportements de conformisme, les comportements de courtoisie et les comportements d'altruisme.

1.1.3 Les antécédents des comportements de citoyenneté organisationnelle

Nous venons de voir en détail les différentes dimensions des comportements de citoyenneté organisationnelle. Ces dimensions se démarquent des autres comportements par le fait qu'elles sont toutes susceptibles d'avoir un impact positif pour l'entreprise sans oublier qu'elles ne s'inscrivent pas dans un système formel de récompense. Il est alors plus facile de comprendre pourquoi il existe un tel engouement face au désir de comprendre ce qui favorise ces comportements. De nombreuses recherches empiriques ont donc été faites afin de déterminer ce qui pourrait influencer de tels comportements et nous nous sommes basée sur deux méta-analyses (Organ et Ryan, 1995; Podsakoff et al., 2006) afin de présenter les antécédents de ces comportements de citoyenneté organisationnelle. Les résultats nous permettent de classer les antécédents des comportements de citoyenneté organisationnelle en quatre catégories : (1) les caractéristiques de l'organisation, telles que la formalisation et la flexibilité; (2) les comportements de leadership tels que l'articulation d'une vision et le soutien aux employés; (3) les caractéristiques de la tâche, telles que la satisfaction intrinsèque reliée à l'exécution de la tâche et le caractère routinier de la tâche; (4) les différences individuelles telles que les valeurs (Podsakoff et al., 2006).

Selon Podsakoff et al. (2006), les résultats concernant les caractéristiques de l'organisation ne sont pas unanimes. Tout d'abord, la relation entre les comportements de citoyenneté organisationnelle et la formalisation, la rigidité organisationnelle, la distance hiérarchique et les services de soutien et de conseil aux employés n'a pas pu être confirmée (Podsakoff, MacKenzie et Bommer, 1996). En revanche, la relation entre les comportements de citoyenneté organisationnelle et la cohésion du groupe ainsi que le soutien organisationnel perçu par un employé s'avère positive (Moorman, Blakely et Niehoff,

1998; Podsakoff, MacKenzie et Bommer, 1996; Setton, Bennett et Liden, 1996; Shore et Wayne, 1993; Wayne, Shore et Liden, 1997).

En ce qui concerne la deuxième catégorie, à savoir les comportements de leadership, les résultats nous indiquent que ces comportements sont fortement reliés aux comportements de citoyenneté organisationnelle (Deluga, 1998; Hui, Law et Chen, 1999; Setton, Bennett et Linden, 1996; Tanksy, 1993; Wayne, Shore et Liden, 1997; Witt, 1991, cités dans Podsakoff et al. (2006)). En effet, les comportements de leadership transformationnels (articuler une vision, fournir un modèle approprié, stimuler l'acceptation des buts de groupe, espoir de haute performance et stimulation intellectuel) ont une relation positive et significative avec l'altruisme, la courtoisie, le conformisme, l'esprit d'équipe et la vertu civique. Ensuite, deux formes de leadership transactionnel ont été sensiblement liés à l'altruisme, à la courtoisie, au conformisme, à l'esprit d'équipe, et à la vertu civique ; le premier, est relié très fortement (il s'agit des comportements de récompenses contingentes), et l'autre est relié négativement (il s'agit des comportements de punitions non contingentes). Aussi, concernant certaines dimensions de la théorie du Chemin-But «Path-Goal», le soutien du leader s'avère fortement lié à chaque forme de comportement de citoyenneté organisationnelle, et la clarification du rôle du leader est fortement reliée à l'altruisme, à la courtoisie, au conformisme et à l'esprit d'équipe. Finalement, la théorie du LMX «Leader Member Exchange» qui fait référence à la qualité de la relation leader-membre est, elle aussi, fortement liée à l'altruisme et aux autres dimensions du comportement de citoyenneté mais de manière moins importante.

La troisième catégorie, qui fait référence aux caractéristiques de la tâche, stimule les comportements de citoyenneté organisationnelle (Podsakoff et Mackenzie, 1995; Podsakoff, MacKenzie et Bommer, 1996; Podsakoff, Niehoff, MacKenzie et Williams, 1993). Les auteurs définissent les caractéristiques de la tâche comme la satisfaction intrinsèque reliée à l'exécution de la tâche et le caractère routinier de la tâche.

Finalement, la dernière catégorie, celle des caractéristiques individuelles, nous intéresse plus particulièrement. Selon Podsakoff et al. (2006), les premiers travaux effectués sur les différences individuelles (par exemple Bateman et Organ, 1983; O'reilly et

Chatman, 1986; Smith et al., 1983) se sont attardés à deux antécédents principaux des comportements de citoyenneté organisationnelle, le premier étant les facteurs socio-émotionnels et le second étant les facteurs liés aux dispositions des individus. Les facteurs socio-émotionnels font référence à la satisfaction des employés, l'engagement organisationnel, les perceptions relatives à la justice et les perceptions concernant le soutien du superviseur. Des relations significatives ont été constatées entre les facteurs socio-émotionnels et les comportements de citoyenneté organisationnelle, évoquant ces variables comme des déterminants importants des comportements de citoyenneté organisationnelle. (Deluga, 1995; Konovsky et Pugh, 1994; MacKenzie, Podsakoff et Rich, 1999; McAllister, 1995; Podsakoff, MacKenzie et Bommer, 1996; Podsakoff et al., 1990; Organ et Ryan, 1995; Podsakoff et al., 2000). Les facteurs liés aux dispositions des individus font référence, quant à eux, à l'amabilité (traduction libre de «agreeableness»), au fait d'être consciencieux (traduction libre de «conscientiousness») et au fait d'avoir une affectivité positive (traduction libre de «positive affectivity»). Selon Organ et Ryan (1995), ces caractéristiques ont une influence sur la nature des relations entretenues entre collègues et supérieurs. Aussi, Organ et Ryan (1995) en ont conclu que si les variables relatives aux dispositions d'un individu jouent un rôle dans les comportements de citoyenneté organisationnelle, c'est seulement dans la mesure où ces dernières affectent les pensées ou les sentiments des individus par rapport à leur travail (Rioux et Penner, 2001). Des études plus récentes (Borman, Penner, Allen et Motowidlo, 2001; Motowidlo, Borman et Schmidt, 1997, cités dans Rioux et Penner, 2001) ont fourni de solides appuis établissant que les différences individuelles au niveau des traits de personnalité expliquent une importante proportion de la variance des comportements de citoyenneté organisationnelle. Finalement, les perceptions de rôle (ambiguïté de rôle et conflit de rôle) ont aussi été reliées de manière significative à certaines dimensions du comportement de citoyenneté organisationnelle (Podsakoff, MacKenzie et Boomer, 1996).

1.2 Les valeurs

La complexité du comportement humain rend difficile l'élaboration d'un cadre de référence rassemblant tous les éléments essentiels à sa description et à sa compréhension.

Cela est d'autant plus vrai lorsque nous cherchons à cerner les paramètres de l'organisation comportementale, c'est-à-dire lorsque nous portons attention aux conduites individuelles ou aux ensembles de comportements complémentaires adoptés afin d'atteindre un unique objectif. En effet, nous ne pouvons comprendre entièrement une autre personne parce qu'il est impossible de partager toutes ses pensées, ses sentiments et ses motivations. Cependant, un des facteurs permettant de prédire les comportements sont les valeurs (Charbi et Schwartz (2003), Rioux et Penner (2001), Ryan (2002) et Verplanken et Holland (2002)). L'étude des valeurs est récemment devenue une préoccupation pour les scientifiques contemporains du comportement, qui reconnaissent le concept comme un concept utile pour comprendre la motivation et le comportement humain.

Dans cette partie, nous parlerons, dans un premier temps, des valeurs en général. Nous commencerons par définir ce concept puis nous le différencierons des autres construits qui y sont associés. Ensuite, nous mentionnerons les différentes dimensions qui le composent. Dans un deuxième temps, nous aborderons le concept des valeurs au travail. Nous commencerons par une définition, puis, nous ferons la distinction entre les valeurs en général et les valeurs au travail. Finalement, nous parlerons des différentes dimensions associées aux valeurs au travail. Dans un dernier temps, nous aborderons les relations existantes entre les valeurs, les motivations et les comportements. Pour cela, nous débiterons par l'exposition de quelques théories nous permettant de relier les valeurs aux comportements puis nous terminerons par une synthèse des recherches empiriques ayant cherché à relier ces concepts.

1.2.1 Les valeurs en général

« Une valeur exprime, selon Schwartz, *un but motivationnel* qui provient d'une réponse donnée par un individu à une des trois exigences fondamentales de la vie, soit ses besoins en tant qu'organisme biologique, la nécessité de coordonner ses interactions sociales et les exigences d'un bon fonctionnement et de survie de son groupe (Schwartz et Bilsky, 1987, 1990). Une valeur peut ainsi être définie, entre autres, comme une croyance qui est utilisée par un individu pour orienter le choix ou l'évaluation des comportements ou des événements. Cependant, le comportement des individus n'est jamais déterminé par une seule valeur, mais plutôt par un ensemble de valeurs appelé système de valeurs » (Wils et al; 2007).

Les valeurs humaines fonctionnent de la manière suivante : au cours de la vie, au travers des expériences, de l'éducation, de la socialisation et des interactions entre les groupes, les individus et la société dans son ensemble, nous développons un système de croyances sur ce qui est vrai et faux, bon et mauvais, beau et laid, vertueux et vicieux, etc. Nous intégrons nos valeurs dans un système global de priorités hiérarchiques, dans lequel des valeurs indépendantes se complètent et se contredisent les unes les autres selon des schémas prévisibles.

D'un point de vue plus théorique, ce concept est malheureusement encore vague et pauvrement défini dans les recherches scientifiques. Cela nous renvoie à une grande disparité dans la réflexion sur la nature des valeurs et le rôle qu'elles jouent dans le processus de la pensée humaine et de la motivation des comportements. En effet, les valeurs ont été définies de manières multiples et variées : besoins, traits de personnalité, motivations, attitudes, croyances, préférences, intérêts, perspectives, opinions et objectifs (Meglino et Ravlin, 1998; Blickle, 2000; Locke, 1976; Rokeach, 1973; Sverko et Vizek-Vidovic, 1995). Nous tenterons dans la section suivante de distinguer les valeurs des autres construits.

1.2.1.1 Distinction des valeurs des autres construits

La littérature nous permet de distinguer les valeurs d'autres construits extrêmement proches tels que les attitudes, les normes, les traits de personnalités, les intérêts et les besoins.

a) Valeurs et attitudes

Le concept le plus étroitement lié aux valeurs et bien souvent confondu avec elles est celui des attitudes. Les attitudes ont reçu beaucoup plus d'attention dans la littérature universitaire que les valeurs, en grande partie parce qu'elles sont moins abstraites et sont donc plus facilement employées comme variables de recherche (Rokeach, 1973). Allport (1935) définit le concept d'attitude comme un « État mental et neurophysiologique, constitué par l'expérience qui exerce une influence dynamique sur l'individu, le préparant à

réagir d'une manière particulière à un certain nombre d'objets et de situations ». Bien que la plupart des théoriciens reconnaissent les deux concepts de manière distincte, il y a un manque de consensus sur les relations précises entre eux. En fait, certains auteurs définissent simplement les valeurs comme un éventail d'attitudes (par exemple Pennings, 1970; Sverko et Vizek-Vidovic, 1995). Selon Leyens (1979), Terrisse et Trottier (1994), la proximité des deux concepts est attribuée au fait qu'ils manifestent tout les deux une dimension d'évaluation (je considère comme bien ou mal), d'affectivité (j'aime ou non) et de conation (je veux ou non faire cela).

b) Valeurs et normes

Les normes sociales renvoient à des règles relativement précises spécifiant le comportement ou le résultat qui est approprié dans des situations particulières (Teevan, 1989). Les valeurs ont trait à la fois aux comportements et conditions idéales de vie. Elles sont donc idéalistes et non reliées à des contextes ou situations spécifiques. Rokeach (1973) remarque que les valeurs sont personnelles et individualisées tandis que les normes s'appliquent uniformément à un plus large public. De plus, les normes sont extérieures à l'individu et sont consensuelles dans leur nature, tandis que les valeurs sont intériorisées et varient entre les individus et les groupes.

c) Valeurs et traits de personnalité

Il y a peu d'éléments de preuve théoriques ou empiriques concernant la relation entre les valeurs et les traits de personnalité (Bilsky et Schwartz, 1994). Le peu de littérature existante suggère que les valeurs diffèrent des traits de personnalité de deux façons. Tout d'abord, les deux construits sont l'expression de différents niveaux de profondeur conceptuelle. Les traits de personnalité décrivent des dispositions stables envers certains comportements, tandis que les valeurs représentent des croyances profondes qui soulignent un comportement. En fait, les traits de personnalité sont des caractéristiques descriptives tandis que les valeurs sont plus prédictives. La seconde distinction porte sur leurs origines et leur relative stabilité. Les traits de personnalité sont considérés comme des caractéristiques humaines innées qui sont assez fixes et qui ne sont pas susceptibles

de changer en fonction de l'expérience ou de la situation (Allport et al., 1960). Bien qu'il y ait eu peu de recherches menées sur les origines des valeurs et sur comment les différences de valeur apparaissent entre les individus (Roe et Ester, 1999), et malgré les conclusions modérées des influences génétiques sur les valeurs (Keller et al., 1992), la plupart des théoriciens conviennent que les valeurs sont acquises principalement par des processus d'apprentissage, d'expérience et de socialisation (Rokeach, 1968, 1973; Locke, 1976; Dose, 1997; Krau, 1987; Judge et Bretz, 1992).

d) Valeurs et intérêts

Une distinction doit être également faite entre le concept de valeurs et celui d'intérêts. Rokeach (1973) note que ces deux concepts ont beaucoup de choses en commun et ont souvent été confondus. Les valeurs s'appliquent à la vie en générale alors que les intérêts représentent une attitude favorable ou défavorable à l'endroit de certaines choses ou certaines activités (Rokeach, 1973 : 22)¹. Super (1995) définit les intérêts comme les activités grâce auxquelles les individus atteignent leurs valeurs et satisfont ainsi leurs besoins². Les intérêts peuvent donc être considérés comme plus étroitement liés à l'action ou au comportement que ne le sont les valeurs.

e) Valeurs et besoins

Une dernière distinction doit être faite entre les valeurs et les besoins. Le concept de besoin a été exploré de manière importante dans la littérature concernant la motivation comme un déterminant clé du comportement humain. (e.g. Maslow, 1943; Herzberg et al., 1959; McClelland, 1966; Alderfer, 1972). Les besoins font référence aux exigences objectives de l'organisme; telles que la survie ou le bien-être. Exigences qui existent, que l'organisme en soit conscient ou non (Locke, 1976; Dawis et Lofquist, 1984).

¹ « ...a favourable or unfavourable attitude toward certain objects or activities » (Rokeach, 1973.p. 22)

² « ...the activities within which people expect to attain their values and thus satisfy their needs » (Super, 1995. p. 54)

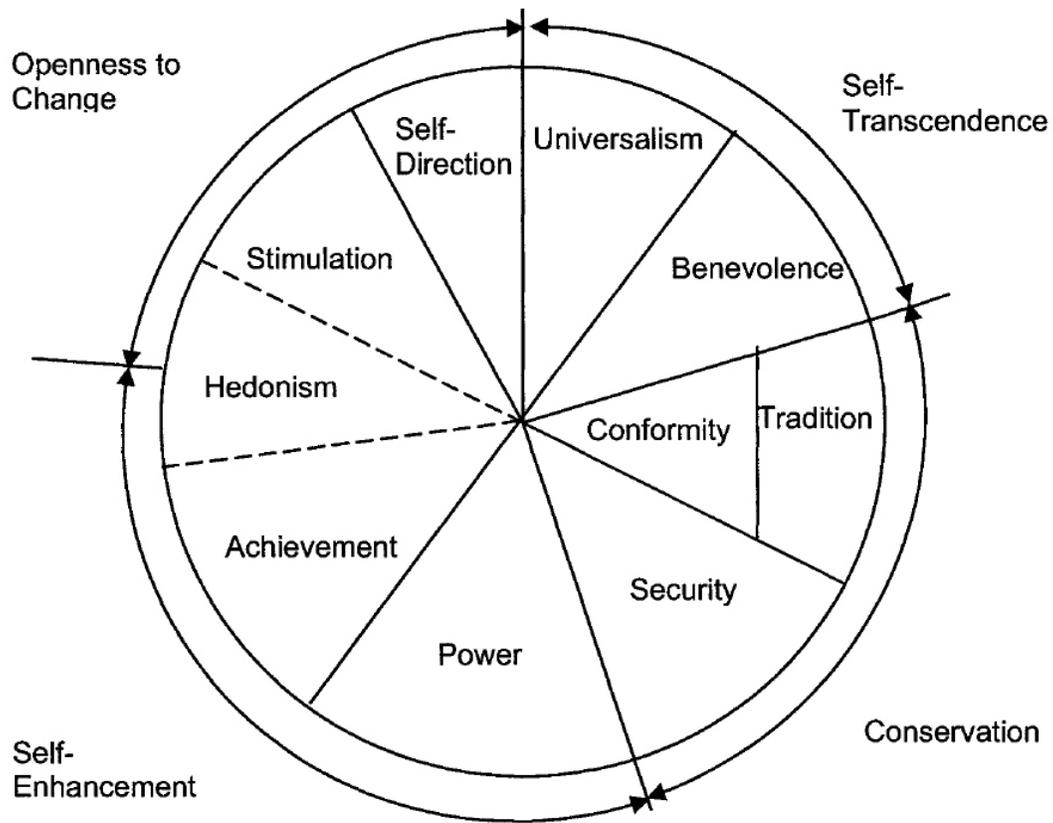
De nombreux théoriciens ont soutenu que les valeurs servent d'expression cognitive pour les besoins humains (e.g. Super, 1973, 1995; Locke, 1976; Dawis et Lofquist, 1984). Schwartz et Bilsky (1987) énoncent que les valeurs sont des représentations cognitives de tous les niveaux des besoins, allant des besoins biologiques de base aux besoins d'interaction sociale en passant par des besoins sociaux institutionnalisés.

Le meilleur moyen de discerner les valeurs des besoins est de se questionner sur la nécessité d'une réflexion cognitive. Comme représentation cognitive des besoins, les valeurs sont exclusivement un produit de notre conscience (Erez et al. 1993 page 98). Bien que tous les organismes vivants aient des besoins, les humains sont la seule espèce qui pense à ses besoins dans un sens abstrait et qui peut prendre une action réfléchie pour les rencontrer. La transformation cognitive des besoins en valeurs abstraites est essentielle dans le processus de mise au point et de prise d'action vers l'assouvissement de ces besoins.

1.2.1.2 Dimensions des valeurs en général

Le contenu et les dimensions des valeurs ont été l'objet de nombreuses théories. Bien qu'il n'y ait pas de consensus entre les théoriciens, le modèle de Schwartz (1992, figure 1) a gagné de l'importance ces dernières années et a prouvé sa robustesse dans de nombreuses recherches scientifiques dans différents pays. Le modèle de Schwartz propose dix valeurs universelles reliées les unes aux autres par des relations proches et opposées. Ces dix valeurs peuvent être regroupées en deux séries de dimensions bipolaires ou axes : le premier axe oppose le pôle « ouverture au changement », composé des types motivationnels « auto-orientation, stimulation et hédonisme » au pôle « conservatisme », regroupant les types « sécurité, conformité et tradition ». Quant au deuxième axe, il oppose le pôle « affirmation de soi », composé des types motivationnels « accomplissement et pouvoir » au pôle « dépassement de soi », incluant les types « universalisme et bienveillance ».

FIGURE 1 : Le modèle des Valeurs Humaines de Schwartz



Les valeurs composant ce modèle sont définies une à une dans le tableau 2.

TABLEAU 2 : Définitions des dix valeurs basées sur les types motivationnels et items les mesurant (Adapté de Schwartz, 1992)

| Valeurs | Définitions |
|-----------------|--|
| Pouvoir | Statut social et prestige, contrôle pour domination des gens et des ressources (pouvoir social, autorité hiérarchique, richesse) |
| Accomplissement | Succès personnel en démontrant des compétences selon les normes sociales (succès, compétence, ambition, influence) |
| Hédonisme | Plaisir et satisfaction de soi (plaisir, appréciation de la vie, complaisance) |

TABLEAU 2 (suite)

| Valeurs | Définitions |
|------------------|---|
| Stimulation | Excitation, nouveauté et défis dans la vie (audace, vie diversifiée, vie excitante) |
| Auto-orientation | Pensée indépendante, parti pris pour l'action, la création, l'exploration (créativité, liberté, indépendance, curiosité, choix de ses propres buts) |
| Universalisme | Compréhension, appréciation, tolérance et protection du bien être de tous les individus et de la nature (ouverture d'esprit, sagesse, justice sociale, égalité, la paix dans le monde, union avec la nature, protection de l'environnement) |
| Bienveillance | Préservation et perfectionnement du bien être des individus avec qui l'on est fréquemment en contact personnel (obligance, honnêteté, pardon, loyauté, responsable) |
| Tradition | Respect, engagement et acceptation des coutumes et idées que la culture traditionnelle ou la religion offre à l'individu (modestie, acceptation de faire sa part dans la vie, dévouement, respect des traditions, raisonnable) |
| Conformité | Retenue dans les actions, inclinations et impulsions susceptibles de perturber ou de nuire à autrui et de violer des normes ou des attentes sociales (politesse, consciencieux, auto-discipline, honneur aux parents et aux aînés) |
| Sécurité | Sécurité, harmonie et stabilité de la société, des relations et de l'individu (sécurité familiale, sécurité nationale, ordre social, propreté, en faveur de la réciprocité) |

1.2.2 Les valeurs reliées au travail

Les valeurs sont tellement fondamentales pour comprendre la personnalité et le comportement humain qu'elles offrent la possibilité de nous apprendre beaucoup de choses sur le comportement organisationnel. Une compréhension générale de la manière dont les valeurs sont construites et des types de valeurs présentes sur le marché du travail seraient des outils précieux pour les gestionnaires et les chercheurs afin de mieux saisir et de mieux gérer les différences entre les individus et les groupes sociaux.

1.2.2.1 Définition

Les valeurs au travail se rapportent la plupart du temps à la préférence de certaines caractéristiques de travail et certaines caractéristiques concernant l'environnement de travail (Lofquist et Dawis, 1971 ; Pryor, 1982; Furnham, Forde et Ferrari, 1999). Bien

que l'identification des facteurs ou des facettes fondamentales des valeurs au travail soit l'un des sujets principaux de la recherche dans ce domaine (Sagie, Elizur, et Koslowsky, 1996), il reste toujours un désaccord considérable sur les dimensions des valeurs reliées au travail.

Super (1973) a développé un inventaire de valeurs au travail, qui se compose de 15 items mesurant (1) les valeurs extrinsèques sous forme de récompenses (le mode de vie, la sécurité, le prestige et les retombées économiques); (2) les événements extrinsèques sociaux et environnementaux concomitants au travail (environnements, associés, rapports de surveillance et variété); et (3) les récompenses intrinsèques dérivées du plaisir ressenti pendant les activités et de la réalisation des objectifs (créativité, gestion, accomplissement, altruisme, indépendance, stimulation intellectuelle et esthétique ; Ben-Shem et Avi-Itzhak, 1991).

Selon Lofquist et Dawis (1971), les valeurs sont les besoins qui sont organisés selon leurs traits en commun. Ces auteurs ont développé le questionnaire d'importance du Minnesota (MIQ ; Weiss, Hendel, Dawis, et Lofquist, 1971) en conformité avec la dimension d'importance pour examiner des valeurs. À la lumière des résultats dans l'analyse factorielle, le MIQ inclut maintenant six facteurs : sécurité, autonomie, confort, altruisme, accomplissement et accroissement.

Pryor (1981) a employé les préférences pour définir des valeurs. Il a constaté que les valeurs au travail sont ce que les individus préfèrent dans un travail plutôt que ce qu'ils pensent être bon ou qui devrait être fait. Il a distingué 12 facteurs dans son échelle des préférences au travail (WAPS) : sécurité, auto-développement, altruisme, style de vie, activité physique, détachement, indépendance, prestige, gestion, collègues, créativité et argent.

Bien que Ravlin, Meglino et leurs collègues (Meglino et Ravlin, 1998 ; Ravlin et Meglino, 1987, 1989) aient également défini des valeurs au travail par un genre de préférence, ils ont regardé la préférence en tant que divers modes socialement souhaitables des comportements de travail, qui par conséquent doivent être exhibés (Ravlin et Meglino,

1989). Un questionnaire (the Comparative Emphasis Scale; Cornelius, Ullman, Meglino, Czajka, et McNeely, 1985) a été développé pour évaluer quatre valeurs au travail : accomplissement, souci des autres, honnêteté et équité.

England (1987) définit des valeurs comme des idéologies ou philosophies qui permettent la compréhension des comportements des individus au travail. Le questionnaire des valeurs personnelles qu'England a proposé se compose de 66 concepts concernant les systèmes de croyance et les comportements dans les organisations. Ceux-ci sont regroupés en cinq classes : les buts des organisations, les buts personnels des individus, les groupes de personnes, les idées associées aux personnes et les idées concernant les sujets généraux.

En résumé, bien que la littérature sur des valeurs au travail se développe en conformité avec les différents objectifs de recherche et approches théoriques (Dose, 1997; Meglino et Ravlin, 1998 ; Roe et Ester, 1999), une définition unique n'a pas été établie.

1.2.2.2 Distinction entre valeurs générales et valeurs au travail

Bien que les théoriciens et les chercheurs appliquent le concept des valeurs au domaine du travail, cette transposition n'est pas théoriquement facile, et cela résulte en un grand manque de consensus sur la façon dont les valeurs humaines fondamentales entrent dans le domaine du travail. Peu de chercheurs ont examiné l'impact des valeurs humaines sur le domaine de travail (par exemple Ronen, 1978; Schwartz, 1999; Ros et al., 1999) et il est généralement accepté, mais rarement explicitement déclaré, que les valeurs au travail sont intimement liées aux valeurs de la vie en général. Cependant, la nature et la causalité de cette relation fait l'objet d'un débat (Roe et Ester, 1999). Le principal point de discordance est de savoir si les valeurs au travail sont tirées d'un sous-ensemble des valeurs de la vie en général ou bien si elles sont une construction tout à fait distincte qui serait liée, mais pas directement dérivée, des valeurs de la vie en général. Certains auteurs considèrent que les valeurs au travail représentent un ensemble distinct de croyances dans un domaine spécifique de la vie, mais qui pourrait être ou ne pas être en corrélation avec

les valeurs générales de la vie. Cette notion a été théorisée et testée empiriquement par Elizur et Sagie (1996, 1999). Leurs résultats montrent que les valeurs au travail occupent une place distincte des valeurs de la vie en générale; les valeurs au travail seraient donc séparées des valeurs de la vie en générale, mais seraient tout de même en relation avec d'autres domaines de l'existence. Cependant, si le travail de Elizur et Sagie nous montrent qu'il existe une relation entre les valeurs au travail et les valeurs en général, leur étude n'explore ni la nature ni les causes de cette relation en détail. D'autres auteurs considèrent que les valeurs au travail sont un sous-ensemble des valeurs de la vie en général, valeurs qui sont pertinentes à la réalité du travail. Les chercheurs qui souscrivent à cette hypothèse n'ont pas défini un ensemble distinct de valeurs reliées au travail, mais ont appliqué un ensemble de valeurs de la vie en général au domaine du travail. L'intérêt de cette deuxième hypothèse est que l'étude des valeurs de la vie en général est utile pour comprendre et prévoir le comportement des individus et pour prendre des décisions dans le milieu de travail. Ros, Schwartz et Surkiss (1999) fournissent des preuves empiriques corroborant l'hypothèse du sous-ensemble. Leurs résultats montrent que les valeurs au travail sont l'expression des valeurs individuelles de base dans le cadre du travail. La corrélation entre les valeurs au travail de Schwartz (1992, 1994) et la structure de valeurs en général nous fournit un lien empirique très utile entre les valeurs au travail et les valeurs en général. Cependant, le nombre restreint de valeurs au travail exploitées dans leur étude nécessiterait d'autres recherches pour examiner d'autres types de valeurs au travail et leur lien avec la structure des valeurs en général. Les deux points de vues présentés ci-dessus nous montrent les deux extrêmes du débat. En fait, la majorité des chercheurs traitent les valeurs au travail comme un construit séparé des valeurs en général tout en reconnaissant (souvent de manière implicite) que les deux concepts sont reliés (Roe et Ester, 1999). L'affirmation commune est que les valeurs au travail dérivent des valeurs en général, bien que peu de chercheurs aient constaté la nature précise de cette relation causale (George & Jones, 1997 Roe et Ester, 1999). Les rares études ayant mesuré les deux ont trouvé une forte corrélation (Elizur et Sagie, 1996, 1999) entre les valeurs en général et les valeurs au travail.

1.2.2.3 Dimensions des valeurs au travail

De tous les courants de recherche sur les valeurs (Rokeach, 1973 ; Kahle, 1983 ; Hofstede et Bond, 1984), celui de Schwartz, qui s'inscrit dans la lignée de Rokeach, reste le plus prometteur (Ben Slimane, El Akremi et Touzani, 2002, cités dans Wils et al., 2007). En effet, la prétention d'universalité des valeurs de Schwartz (1992, 1994, 1999) offre le potentiel de résoudre le problème de comparabilité des résultats entre les études. En revanche, le modèle de Schwartz est problématique dans la mesure où il n'est pas adapté au monde du travail (Wils et al., 2007). C'est pourquoi Wils et al. ont fait une étude visant à résoudre cet obstacle en proposant un modèle de structuration des valeurs au travail au niveau individuel sur la base des travaux de Schwartz. Les résultats de ces travaux sont présentés au tableau 3.

TABLEAU 3 : Inventaire des valeurs au travail de Wils (2009)

| Valeurs | Définitions |
|------------------|---|
| Pouvoir | Argent, autorité hiérarchique, pouvoir social |
| Accomplissement | Compétition, ambition, succès, |
| Hédonisme | Plaisir au travail |
| Stimulation | Vie professionnelle variée, risque, travail stimulant |
| Auto-orientation | Indépendance, initiative, autonomie |
| Universalisme | Justice, esprit d'équipe, protection de l'environnement, tolérance |
| Bienveillance | Personne responsable, amitié, honnêteté |
| Tradition | Dévouement, modestie |
| Conformité | Respect du code de conduite, respect de l'autorité, respect des règles de travail |
| Sécurité | Bonnes conditions de travail, équilibre travail / vie personnelle, sécurité |

1.2.3 Valeurs et comportements

Nous avons recensé plusieurs auteurs pouvant nous éclairer sur les relations existantes entre les valeurs et les comportements. Parmi ces auteurs, nous retrouvons Bardi et

Schwartz (auteurs de référence dans ce domaine de recherche) et Verplanken et Holland que nous avons choisis afin de mieux comprendre le processus psychologique derrière cette relation.

Bardi et Schwartz (2003) nous font un bilan de ce que les auteurs ont pu trouver concernant la relation entre les valeurs et les comportements. Selon eux, il existe de nombreuses études portant sur les liens existants entre les valeurs et les comportements. Ils avancent que la plupart des auteurs examinent les comportements un à un (par exemple Rokeach, 1973; Schwartz, 1996), tandis que les autres s'intéressent à des ensembles de comportements supposés exprimer le contenu d'un ensemble de valeurs (par exemple, les comportements pro-sociaux ou les comportements religieux) (Bond et Chi, 1997; Schwartz et Huisman, 1995). Ils poursuivent en disant que de nombreuses études ont montré que les valeurs étaient reliées au choix des comportements dans des situations de vie réelle (résumé dans Schwartz et Bardi, 2001). Par exemple, les valeurs peuvent prédire le choix d'un cours à l'université (Feather, 1988) ou le vote pour un parti politique (Schwartz, 1996). Ils ajoutent que dans certaines situations de choix, les valeurs viennent probablement à l'esprit et influencent les décisions. Mais, selon eux, la plupart des comportements sont plus spontanés. En effet, ils rapportent que McClelland (1985) affirme que les valeurs sont susceptibles d'influencer les comportements seulement quand le comportement découle d'une décision consciente. Cependant, ils mentionnent que les valeurs peuvent influencer le comportement par le biais de mécanisme, telles que les habitudes, qui ne nécessitent pas de décisions conscientes. Leur recherche s'intéresse principalement aux relations existantes entre un ensemble complet de valeurs et une vaste gamme de comportements. L'étude de Bardi et Schwartz (2003), examine la structure des relations entre un ensemble complet de valeurs et une gamme de comportements. Ils soutiennent qu'une simple structure basée sur la motivation organise les relations entre les ensembles de valeurs et les comportements. Elle révèle des corrélations substantielles entre la plupart des valeurs et leurs comportements correspondants. Ses résultats suggèrent que les valeurs de tradition et de stimulation corréleront fortement avec les comportements communs qui les expriment, et que les valeurs d'hédonisme, d'auto-direction, d'universalisme et de pouvoir montrent des associations raisonnables avec de tels com-

portements. Les valeurs de sécurité, de conformité, de bienveillance et d'accomplissement ont tendance à se rapporter seulement faiblement aux comportements communs qui les expriment. Par ailleurs, les résultats nous montrent que moins important est l'ensemble de valeurs au sein du groupe, plus forte est la relation entre l'importance personnelle de la valeur et la fréquence des comportements qui l'expriment. En général, ces découvertes peuvent être interprétées comme une indication que les valeurs motivent le comportement, mais que la relation entre les valeurs et les comportements est en partie modérée par des pressions normatives (Bardi et Schwartz, 2003).

D'un point de vue plus théorique, Verplanken et Holland (2002) ont étudié l'activation et l'importance des valeurs dans le choix et les comportements. Selon Verplanken et Holland (2002), la fonction des valeurs est de guider l'action vers la réalisation du besoin (Locke et Henne, 1986). Les conditions idéales de l'existence (par exemple paix, liberté, égalité) sont exprimées par des valeurs terminales, tandis que les modes de conduite (par exemple être ambitieux, être capable, aider) sont exprimés par des valeurs instrumentales (Erez et Earley, 1993). En d'autres mots, les valeurs affectent les choix des individus en déterminant l'importance des objectifs qui sont cohérents avec ces valeurs (Feather, 1990, 1992; Verplanken et Holland, 2002). Aussi, Verplanken et Holland (2002) ont déclaré que les valeurs sont des cognitions qui peuvent définir une situation (par exemple : une situation dans laquelle l'honnêteté est impliquée), provoquer des objectifs (par exemple : la bienveillance) et guider l'action (par exemple : admettre une erreur au travail). Pour savoir ce que va faire un individu dans une situation, nous devons savoir comment ses valeurs sont traduites en buts spécifiques (Locke et Henne, 1986). Puisque les buts sont des formations conscientes, les besoins ne peuvent pas être convertis en buts à moins qu'ils aient une représentation cognitive sous forme de valeurs (Erez et Earley, 1993). Ces buts sont donc essentiellement l'application de valeurs à des situations spécifiques (Erez et Earley, 1993; Latham, 2007).

Si la relation entre les valeurs et les comportements a fait l'objet de nombreuses recherches, ce n'est pas le cas en ce qui concerne la relation plus spécifique entre les valeurs et les comportements de citoyenneté organisationnelle.

1.2.4 Valeurs et comportements de citoyenneté organisationnelle

Très peu d'études se sont penchées sur les liens entre les valeurs et les comportements de citoyenneté organisationnelle. Parmi les auteurs qui s'y sont intéressés, nous retrouvons Rioux et Penner (2001), Finkelstein et Penner (2004), Ryan (2002) et Cohen et Keren (2008).

Rioux et Penner (2001) se sont intéressés aux facteurs qui motivent des comportements de citoyenneté organisationnelle. Les auteurs ont identifié trois éléments motivateurs: les valeurs pro-sociales, l'intérêt pour l'organisation et l'image qu'un individu veut véhiculer de lui-même auprès de l'organisation. L'étude demandait aux personnes sondées (un échantillon d'étudiants n'ayant pas encore complété leurs études) de classer par ordre d'importance une liste de motifs qui les inciteraient à adopter des comportements de citoyenneté organisationnelle. Les résultats montrent que ce sont les valeurs pro-sociales qui sont le plus corrélées aux comportements de citoyenneté organisationnelle. Rioux et Penner (2001) sont les premiers à avoir utilisé l'approche fonctionnelle des comportements avec les comportements de citoyenneté organisationnelle. Cette approche s'intéresse aux buts visés par un comportement (Snyder, 1993) et constitue un cadre conceptuel intéressant. Cette approche se concentre sur la fonction ou le but servi par un comportement (Snyder, 1993). En identifiant le ou les buts servis par un comportement particulier, nous sommes capables de mieux comprendre le comportement et de savoir pourquoi l'individu adopte ce comportement. Cette approche suggère que la plupart des comportements humains sont motivés par les buts et besoins des individus. Par conséquent, l'identification du rôle ou du besoin de l'activité qui intéresse un individu est nécessaire pour comprendre pourquoi la personne s'engage dans cette activité. Cependant, cela ne veut pas dire que si deux personnes adoptent le même comportement, elles ont nécessairement les mêmes motivations; cela ne veut pas dire non plus que la plupart des comportements sont associés à un seul motif. Un même comportement peut être déterminé par plusieurs causes. Au départ, la perspective fonctionnelle était destinée à examiner les motivations individuelles envers le volontarisme (Finkelstein et Penner, 2004). Snyder et al. ont trouvé des associations significatives entre les éléments motivateurs ainsi qu'avec la quantité et la qualité des activités volontaires. Penner et Finkelstein ont réalisé

une étude longitudinal sur les facteurs de motivation des bénévoles dans une organisation pour aider les sidéens. Ils ont trouvé que parmi les bénévoles masculins, les valeurs motivantes, mesurées au début de l'étude, étaient corrélées avec l'importance des activités bénévoles et avec le temps passé en compagnie de personnes séropositives dix mois plus tard. C'est pour ces raisons que Rioux et Penner (2001) ont trouvé l'approche fonctionnelle pertinente à l'étude des comportements de citoyenneté organisationnelle.

En 2004, c'est au tour de Finkelstein et Penner de s'intéresser aux facteurs pouvant prédire les comportements de citoyenneté organisationnelle. Cette étude cherche, entre autres, à corroborer les résultats de Rioux et Penner (2001) mais aussi à examiner la capacité de l'approche fonctionnelle et de la théorie de l'identité de rôle à être utilisées comme cadre théorique. La théorie de l'identité de rôle a été ajoutée au modèle conceptuel par Rioux et Penner en 2002, soit après l'étude de 2001.

Rappelons qu'initialement l'analyse fonctionnelle (Clary et al., 1998; Omoto et Snyder, 1995; Snyder, 1993) a été adoptée dans le but d'examiner les motivations individuelles à faire du bénévolat. Penner suggère que le modèle pourrait servir à une autre forme d'activités pro sociales : les comportements de citoyenneté organisationnelle. Ces comportements sont des activités réalisées au travail qui vont au-delà de ce qui est demandé formellement et qui contribuent au bon fonctionnement de l'organisation. Penner a en fait identifié un certain nombre de similarités entre le bénévolat et les comportements de citoyenneté organisationnelle. En effet, les deux comportements impliquent des actions à long terme, planifiées et discrétionnaires qui profitent **nonintime** à d'autres. Il explique que le même modèle peut être utilisé pour expliquer les deux comportements, car ils se produisent tous les deux dans le cadre du travail.

En ce qui concerne la théorie de l'identité de rôle ajouté au modèle conceptuel en 2002 par Rioux et Penner, il s'agit d'une multitude d'identités de rôles sociaux qui guident le comportement (Callero, Howard et Piliavin, 1987; Charng, Piliavin et Callero, 1988; Grube et Piliavin, 2000; Lee, Piliavin et Call, 1999). L'identité de rôle provient des interactions sociales en cours et des attentes de ceux avec qui l'individu est en interaction. Plus les individus avec qui nous sommes en interaction nous associent à un rôle par-

ticulier, plus le rôle fusionne avec nous-mêmes. Cette fusion influence nos actions futures de manière à ce que nous nous efforcions de nous comporter en accord avec l'identité. Le bénévolat devient, non pas simplement ce que l'on fait, mais qui l'on est (Vab Dyne et Farmer, 2004).

L'approche fonctionnelle et la théorie de l'identité de rôle réunies dans un seul modèle conceptuel par Rioux et Penner en 2002 nous conduisent à ce que chaque motif sert d'antécédent au bénévolat. Plusieurs études supportent d'ailleurs l'utilisation de ce cadre conceptuel pour étudier les comportements de citoyenneté organisationnelle (Finkelstein, 2006; Finkelstein et Penner, 2004; Van Dyne et Farmer, 2004).

Les résultats de cette étude montrent comme Rioux et Penner (2001) que les valeurs pro-sociales ainsi que les autres motifs sont fortement corrélées avec les comportements de citoyenneté organisationnelle. Les valeurs pro-sociales ont été mesurées par dix énoncés déjà utilisés dans l'étude de Rioux et Penner (2001). Les répondants devaient classer par ordre d'importance les motifs pouvant les encourager à adopter des comportements de citoyenneté organisationnelle. Les résultats nous fournissent également la première preuve empirique d'une relation entre l'identité de rôle et les comportements de citoyenneté organisationnelle.

De son côté, Ryan (2002) a examiné la relation entre les valeurs au travail et les comportements de citoyenneté organisationnelle. Les valeurs au travail ont été mesurées à l'aide de l'échelle PWE (Protestant Work Ethic), déjà utilisée par Blau et Ryan (1997). Le PWE est un ensemble de valeurs originalement associées par Weber avec la hausse du capitalisme moderne et la société industrielle. Les fondations théoriques du PWE se retrouvent dans l'article de Max Weber, écrit en 1904 et intitulé «The Protestant work ethic and the spirit of capitalism». L'analyse des actions des individus en société constitue le cœur de la théorie de Max Weber. Pour Max Weber, les actions sociales peuvent prendre quatre formes : (1) l'action traditionnelle, qui correspond à un comportement guidé par la coutume ou une croyance de longue date; (2) l'action affective, qui correspond à des réactions instinctives; (3) l'action rationnelle «en valeur» (il s'agit là d'une action fondée sur les valeurs qui ne tient pas compte des avantages et inconvénients

qu'elle peut procurer); (4) l'action rationnelle «en finalité», laquelle est motivée par un calcul coûts / avantages. L'individu se fixe un objectif et détermine les moyens les plus efficaces pour y parvenir. Les moyens mis en œuvre sont adaptés aux buts recherchés. Dans l'article mentionné plus haut «The Protestant work ethic and the spirit of capitalism», Weber s'interroge sur les raisons qui motivent les individus à rechercher les gains matériels pour eux-mêmes et non pas seulement par nécessité. Weber pense que la réponse se trouve dans la réaction inattendue des individus face à la réforme protestante du 16^e siècle. Un type de personnalité psychologique nouveau et distinct attribué aux valeurs telles que le dur labeur, l'économie, la discipline, l'industrie et l'indépendance a fait son apparition. Weber nous dit que ce nouvel esprit de capitalisme combiné aux autres profonds changements, tels que la technologie de production, le design organisationnel, etc. a conduit à la révolution industrielle. L'étude de Ryan (2002) a utilisé une forme courte de 12 indicateurs de l'échelle multidimensionnelle PWE développée et validée par Blau et Ryan (1997). L'échelle de Blau et Ryan (1997) mesure les quatre dimensions du PWE soit le dur labeur, l'évitement des loisirs, l'indépendance et l'ascétisme (doctrine de perfectionnement moral fondée sur la lutte des exigences du corps). Les comportements de citoyenneté organisationnelle, quant à eux, ont été mesurés à l'aide de trois dimensions. Les comportements d'aide, les comportements d'esprit d'équipe et les comportements de vertu civique. Les résultats montrent une relation positive et significative entre les comportements de citoyenneté organisationnelle et deux dimensions du PWE, soit le dur travail et l'indépendance.

Finalement, Cohen et Keren (2008) examinent la relation entre les valeurs individuelles et l'engagement organisationnel, et l'effet conjoint des dimensions d'engagement et de valeurs individuelles sur la performance des employés et sur les comportements de citoyenneté organisationnelle. Les résultats montrent que les valeurs individuelles sont reliées à trois des quatre variables comportementales. Les valeurs individuelles traitées dans cette étude sont au nombre de quatre. Le collectivisme versus l'individualisme, la distance de pouvoir (power distance), l'incertitude (uncertainty avoidance) et la masculinité versus la féminité. Les comportements de citoyenneté organisationnelle traités dans cette étude sont l'altruisme, la vertu civique et l'initiative individuelle. L'incertitude (un-

certainty avoidance) est la seule valeur individuelle qui n'a de relation avec aucune des trois dimensions de comportements de citoyenneté organisationnelle. D'un point de vue plus général, les résultats de cette étude ainsi que les résultats de Cohen (2007) soutiennent l'importance d'examiner les valeurs individuelles dans les milieux de travail. Plus précisément, selon les conclusions de Cohen et Keren (2008), les valeurs individuelles forment et influencent les attitudes et les comportements des employés non seulement entre les nations et les cultures, mais aussi au sein d'un pays ou d'un groupe ethnique donné. Les auteurs se basent sur une étude de Lam, Schaubroeck et Aryee (2002) pour dire que les valeurs sont supposées jouer un rôle dans les processus reliés au travail et dans les résultats tels que la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel et la performance au travail. Par ailleurs, les auteurs nous rappellent que la plupart des études ayant examiné les valeurs individuelles (et c'est le cas de Lam, Schaubroeck et Aryee en 2002) l'ont fait en s'inscrivant dans le cadre théorique d'Hofstede (1980). Celui-ci avance que chacune des dimensions concernant les valeurs varie largement en fonction des individus à l'intérieur d'une société et que ces différences individuelles ont des effets capitaux sur de nombreux résultats (Farh et al., (2007) cités dans Cohen et Keren (2008)). Enfin, voici un dernier élément ayant inspiré notre étude : Cohen (2007) a examiné 5 groupes d'enseignants israéliens qui étaient supposés appartenir à différents groupes culturels. Pourtant les résultats ont indiqué que toutes les valeurs avaient un lien avec les formes d'engagement, que ce soit vis-à-vis de l'organisation, du travail en temps que tel ou du groupe de travail.

En conclusion, nous pouvons présumer que les valeurs ont une influence sur les comportements en général, mais aussi sur les comportements de citoyenneté organisationnelle.

1.3 Les générations

Le monde du travail d'aujourd'hui est peuplé par quatre générations distinctes, chacune avec son propre ensemble de valeurs, ses opinions concernant l'autorité, le travail, son style de communication et ses attentes au sujet du leadership et de

l'environnement de travail (Allen, 2004). Il devient donc primordial pour les employeurs d'identifier les caractéristiques et différences de chaque génération afin de gérer, d'accroître et de retenir les travailleurs dans un contexte multi-générationnel (Pekala, 2001).

Dans cette partie, nous tenterons tout d'abord de définir de manière générale le concept de génération. Ensuite, nous vous présenterons une synthèse des différents auteurs ayant contribué au découpage historique de chacune des générations. Cette synthèse a été largement inspirée des recherches bibliographiques de Sean Lyons, dont la thèse s'intitule «An exploration of General values in Life and at Work» (2003). À la suite de cette synthèse, nous rassemblerons les valeurs relatives au travail pour chacune des générations à l'étude. Finalement, nous concluons en commentant la relation entre générations et comportements au travail.

1.3.1 Définition

La théorie des générations de Mannheim (1952) reste la principale source théorique sur le concept. Mannheim définit une génération à partir de quatre niveaux.

Il y a tout d'abord ce qu'il appelle la « **génération potentielle** », génération à base biologique ; il s'agit de l'ensemble des personnes nées à une même époque et qui ne forment pas nécessairement une génération d'un point de vue sociologique (sauf en période de déstabilisation sociale ou de changements sociaux), Cette génération potentielle s'actualise alors en « **génération effective** ». La génération effective est marquée par des visions du monde contrastées, qui sont symbolisées par ce qu'il appelle des « **unités de génération** ». (Les unités de génération sont, à l'époque de l'auteur, les romantiques d'un côté, les positivistes de l'autre). Les unités de génération discutent, traitent d'un même problème, mais en donnant des solutions différentes, des idéologisations différentes. Ces unités de génération s'expriment dans le cadre de « **groupes concrets** » : tels sont les quatre niveaux de sa définition. Le lien qu'il établit entre la théorie du changement social et le concept de génération se fait grâce à ce qu'il appelle le « nouvel accès à la culture ».

Selon Mannheim, le « nouvel accès à la culture » émanerait principalement de la jeunesse.

Mannheim est le premier à avoir donné à la jeunesse une importance primordiale. La jeunesse acquiert une force politique dans le processus de renouvellement des générations, en raison du contact qu'elle entretient avec le changement. Les jeunes plus réceptifs aux changements sociaux lui donnent un certain retentissement. Grâce à ce contact neuf, à ce renouvellement perpétuel des générations, les périodes de déstabilisation trouvent là un point d'ancrage, car les jeunes s'emparent des potentiels de changement et en font un changement effectif. Dans cette théorie, on voit bien que la génération est en fait déduite de l'histoire et de l'observation des changements historiques. Nous observons l'histoire, nous en dégagons des moments significatifs et nous en déduisons l'existence d'une génération.

1.3.2 Typologie des générations

Les études portant sur les générations sont souvent confuses du fait que la plupart des auteurs ne s'entendent ni sur les années de naissance des individus ni sur ce qui indique le début ou la fin d'une génération. Si nous nous basons sur la définition suivante nous disant que les générations peuvent être définies par l'année de naissance, les attitudes, les expériences communes et les événements historiques (Zemke, Raines et Filipczak, 2000), nous comprenons mieux pourquoi de telles divergences existent entre les auteurs. Si nous isolons les événements historiques, nous pouvons dès lors appréhender que la durée et la date marquant le début d'une génération puissent varier d'un pays à l'autre, parfois même d'une région à l'autre.

Dans sa thèse intitulée «An exploration of General values in Life and at Work» (2003), Sean Lyons nous présente un tableau synthèse des typologies des générations selon les principaux auteurs reconnus dans cette discipline, tableau que nous reproduisons ci-dessous :

TABLEAU 4 : Synthèse des typologies des générations (adapté de Sean Lyons)

| Auteurs | Noms donnés | Années de naissance | Âge en 2002 |
|------------------------------------|---|---|---|
| Lancaster and Stillman (2002) | Traditionalistes Baby-Boomers Génération X Génération du Millénaire | 1900-1945 1946-1964 1965-1980 1981-1999 | 57 et plus 38-56 22-57 21 et moins |
| Zemke, Raines and Filipczak (2000) | Veterans Baby Boomers Xers Nexters | 1922-1943 1943-1960 1961-1980 1980-2000 | 59-80 42-59 22-41 22 et moins |
| Foot (1998) | Roaring Twenties Depression babies World War II Baby Boom Baby Bust Baby boom Echo Millennium Busters | 1920-1929 1930-1939 1940-1946 1947-1966 1967-1979 1980-1995 1996-2010 | 73-82 63-72 56-62 36-55 23-35 7-22 6 et moins |
| Adams (1998) | Elders Boomers Gen Xers | Avant 1940 1945-1960 1960-1980 | 57 et plus 37-57 22-36 |
| Barnard, Cosgrave & Welsh (1998) | Nexus Generation | 1960-1970 | 23-42 |
| Tapscott (1998) | Baby Boom Baby Bust Net Generation | 1946-1964 1965-1976 1977-1997 | 38-56 26-37 5-25 |
| Smith & Clurman (1997) | Matures Boomers Xers | 1909-1945 1946-1964 1965-? | 57-93 38-56 37 et moins |
| Howe & Strauss (1993) | GI Silent Boom 13 th Millennial | 1901-1924 1925-1942 1943-1960 1961-1981 1982-? | 78-101 60-77 42-59 21-41 20 et moins |

Grâce à ce tableau, nous pouvons constater que de nombreux auteurs se sont penchés sur la typologie des générations et que leurs conclusions ne sont pas si éloignées les unes des autres. En effet, bien qu'il y ait quelques variations dans les années de naissances choisies pour délimiter les générations, les grandes lignes restent constantes, à l'exception de Foot (1998) qui base ses frontières entre générations exclusivement sur la tendance des taux de natalité au Canada plutôt que sur les événements sociaux et historiques.

Foot considère que «l'analyse du comportement selon l'âge a le grand avantage de nous apprendre ce qui se passe réellement au lieu de nous plonger dans un brouillard

d'idées préconçues». Par ailleurs, «la démographie utilise un large éventail de données, incluant la taille d'une population, ses taux de natalité et de mortalité, le nombre d'immigrants qu'elle attire et le nombre d'émigrants qu'elle perd, l'éparpillement géographique de ses membres et sa composition ethnique». L'analyse se base en grande partie sur des réalités statistiques. Foot ajoute que sa méthode «diffère des ouvrages d'autres auteurs qui essaient de prévoir les tendances économiques et sociales»³.

Même si cette approche semble très prometteuse, L. M. reproche à Foot dans une bibliographie critique d'être trop mécanique et réductionniste omettant ainsi les éventuels effets de génération ou de période. L.M. dira encore qu'en simplifiant la réalité démographique, Foot a commis l'erreur de ne pas distinguer les comportements propres aux diverses générations. Qui plus est, les liens entre l'âge et les comportements ou les situations individuelles sont évolutifs: être vieux aujourd'hui n'a plus rien à voir avec la vieillesse des années 70. L. M. ira même jusqu'à relever certaines erreurs démographiques dans le livre (L. M. Foot (David K.) — *Entre le boom et l'écho. Comment mettre à profit la réalité démographique?*, *Population*, 1997, vol. 52, n° 2, pp. 463-465).

Pour résumer, nous pouvons constater que seulement quelques années diffèrent selon les auteurs (mis à part pour Foot qui se démarque largement des autres auteurs). Par souci de comparaison, nous ne tiendrons pas compte du découpage de Foot bien que ses justifications soient tout à fait pertinentes. Nous pensons que les écarts entre les auteurs restants sont dus au fait que le découpage repose sur des considérations principalement historiques et que, selon les pays, les dates peuvent différer. Ainsi, nous avons choisi de nous arrêter au découpage d'Adams car, en ce qui concerne les valeurs, il s'inscrit à la fois dans le courant historique et sociologique sans pour autant ignorer la réalité démographique. De plus, il se réfère spécifiquement à la population canadienne. Ainsi, les vétérans sont nés avant 1945, les baby-boomers sont nés entre 1945 et 1965, la génération X est née entre 1965 et le début des années 80, ceux de la Y sont nés entre 1980 et 2000.

³ Extraits du livre *Entre le Boom et L'Echo : Comment mettre à profit la réalité démographique*. David, K. Foot, page 14 et 16.

1.3.3 Portraits des générations

Nous allons maintenant dresser un portrait de chacune des générations à l'étude dans notre recherche à savoir : les vétérans, les baby-boomers, la génération X et la génération Y. Pour cela, étant donné que Sean Lyons nous présente dans sa thèse une synthèse de ce que de nombreux auteurs ont trouvé sur le sujet, nous nous référerons à quelques reprises aux auteurs qu'il a cités sans pour autant nous limiter à eux.

1.3.2.1 Les vétérans (nés avant 1945)

Les vétérans sont les individus les plus âgés au sein de notre force de travail. Ils sont âgés de 65 ans et plus au moment de notre recherche en 2010. Selon Howe et Strauss (2000) cités dans le rapport Bourgogne, il s'agit d'une génération née trop tard pour se signaler à la Deuxième Guerre mondiale mais trop tôt pour faire partie des esprits libres de la Révolution des consciences. Les aînés de ce groupe ont vu davantage de changements que n'importe quelle autre génération (Premier vol d'avion, la grande dépression, les guerres et la révolution technologique).

Les travaux de Zemke et al. (2000) mentionnent que leurs valeurs fondamentales seraient le sacrifice, le dur labeur, la conformité, la loi et l'ordre, le respect pour l'autorité, la patience, les récompenses différées (traduction libre de «delayed rewards»), le devoir avant le plaisir, l'adhésion aux règles et l'honneur. Ce sont aussi des individus qui ont grandi dans une économie agricole et manufacturière. De manière générale, ils sont apparentés à un groupe conservateur qui épargne et paye comptant. Lancaster et Stillman (2002) ajoutent que, selon leurs études, ils seraient portés à être loyaux, sûrs, et considéreraient leur travail comme une expérience à long terme.

Par ailleurs, il semblerait que leurs attentes relatives aux relations employeurs-employés soit généralement bien représentées par l'expression suivante : «an honest day's work for an honest day's pay». Ils auraient tendance à considérer leur travail comme une responsabilité et non comme un acquis. Ainsi, ils respecteraient l'autorité dans

leur travail, en supposant qu'un jour leur loyauté et leur assiduité leur permettront d'obtenir à leur tour une position d'autorité.

Aussi, Smith et Clurman (1997) postulent que cette génération serait à l'aise avec les connaissances techniques et académiques supérieures que possèdent la génération suivante, valorisant la sagesse acquise au travers de leur expérience plutôt que par les études.

Adams (1998), quant à lui, ajoute que les vétérans accorderaient une place importante aux signes extérieurs de richesse, non pas comme une volonté d'étaler sa richesse, mais plutôt pour souligner l'aboutissement d'une progression dans les échelles sociales grâce à leur dur travail.

Lancaster et Stillman (2002) postulent quant à eux que leur premier objectif de carrière aura été de construire pour leur futur une vie à long terme dans leur organisation ou dans leur profession.

Les vétérans plus que n'importe qu'elle autre génération considèreraient le travail comme une fin en soi plutôt qu'un moyen d'arriver à ses fins ou de ressentir la satisfaction d'un travail bien fait comme récompense ultime de leurs efforts (Zemke et al., 2000, Lancaster et Stillman, 2002).

Zemke, Raines et Filipczak (2000) affirment que les Vétérans seraient des dirigeants autoritaires et directifs. Selon eux, ils valoriseraient la discipline plutôt que la flexibilité, valeur qu'ils considèreraient essentielle pour un leadership efficace (l'ayant connu eux-mêmes avant d'arriver à des postes plus stratégiques). Ils mentionnent également que bien que cette génération comprenne de manière implicite l'importance du travail d'équipe, l'opérationnalisation de celui-ci ne s'inspirerait pas des valeurs telles que l'égalité ou la démocratie (surtout lorsqu'il s'agit d'équipes composées de travailleurs plus jeunes).

Lancaster et Stillman (2002) notent aussi que cette génération serait souvent frustrée et offensée par ce qu'ils voient comme une approche informelle de travail et un man-

que de protocole utilisés par les travailleurs plus jeunes. Les vétérans verraient aussi le désir d'égalité recherché par les générations plus jeunes comme un manque de respect face au travail qu'ils ont dû accomplir pour en arriver là où ils sont (Lancaster et Stillman, 2002).

Zemke et al. (2002) ont noté que la logique rationnelle de leurs valeurs aurait beaucoup d'influence sur leur style de prise de décision, de communication et de management. Selon Lancaster et Stillman (2002), cette approche rationnelle qui caractérise de manière générale les vétérans ferait de l'équilibre travail-famille une question personnelle que les employés doivent résoudre de manière individuelle plutôt qu'une préoccupation pratique de l'entreprise.

1.3.2.2 Les baby-boomers (nés entre 1945 et 1965)

Tout d'abord, mentionnons que les baby-boomers sont la génération la plus représentative de la force de travail actuelle. Non seulement parce qu'ils sont nombreux à être près de l'âge de la retraite, mais aussi parce qu'ils sont la première génération à avoir un nombre de femmes significatif au sein du marché du travail actuel (traduction libre d'un extrait de la thèse de Sean Lyons (2003), page 158).

Les baby-boomers sont la génération la plus large ayant grandi au cours d'une grande prospérité économique. Leurs valeurs fondamentales seraient l'optimisme, l'esprit d'équipe, la gratification personnelle, la santé et le bien-être, la croissance personnelle, la jeunesse, le travail et la participation (Zemke et al., 2000, page 68).

Beaucoup seraient considérés comme des bourreaux de travail (Lancaster et Stillman, 2002). Lancaster et Stillman (2002) déclarent que pour un grand nombre de baby-boomers essayant de sortir du lot et n'ayant pas le choix d'affronter la compétition pour obtenir un travail, devenir un bourreau de travail mérite une médaille d'honneur (page 99).

Face à autant d'efforts pour travailler dur et réussir, les « Boomers » auraient connu plus de difficultés que les générations plus jeunes à trouver un équilibre entre le

travail et la famille. Lancaster et Stillman (2002) notent qu'ils auraient eu de la difficulté à accepter la notion d'équilibre travail-famille, préférant trouver des moyens pour avoir les deux, soit une carrière fortement réussie et une vie de famille tout à fait épanouie.

De manière générale, ils sont une génération très éduquée et abordent donc le marché du travail en expansion de manière plus facile (Foot, 1998). La littérature suggère qu'ils attacheraient de l'importance à l'apprentissage de la vie. Les plus jeunes sont près de la retraite et leur espérance de vie est plus longue que la génération précédente. En tant que travailleurs, ils seraient orientés vers le service, doués dans les relations interpersonnelles et voudraient faire plaisir (Zemke et al., 2000).

Il semblerait, selon Pintore (2008), que l'éthique au travail soit une valeur très importante pour les baby-boomers, et leur façon de s'assurer que celle-ci soit respectée consiste à comptabiliser le nombre d'heures travaillées. Toujours selon Pintore (2008), les baby-boomers seraient des individus très fidèles pour qui de bonnes relations interpersonnelles ne peuvent qu'être avantageuses.

Le travail serait au centre de leur vie. Les « Boomers » auraient mis l'accent sur la construction d'une carrière brillante dans le but de réunir un maximum de réalisations personnelles impressionnantes et de "monter" à des postes plus intéressants dans l'entreprise (Lancaster et Stillman, 2002). C'est pour cette raison que les « Boomers » estimeraient que changer fréquemment d'emploi n'est pas une stratégie optimale pour la carrière. Ils préféreraient se construire une solide réputation au sein de la même entreprise avant de penser à changer d'organisation (Lancaster et Stillman, 2002).

Les auteurs disent également d'eux qu'ils seraient à l'aise avec les politiques de l'organisation et qu'ils fonctionneraient bien dans le travail d'équipe, la gratification personnelle, la santé et le bien-être, l'épanouissement personnel, la jeunesse, le travail et l'implication (Harvey et Allard, 2005).

Cependant, Zemke et al. (2000) et Harvey et Allard (2005) postulent qu'ils seraient égocentriques et qu'ils auraient tendance à juger facilement ceux qui voient les

choses différemment, en particulier avec les employés plus jeunes. Selon Harvey et Al-lard (2005), les baby-boomers se caractériseraient également par un manque de rigueur budgétaire, l'évitement des conflits dans le cadre de leurs relations professionnelles, un manque de souplesse quant aux règles de travail normalisées et une tendance à accorder beaucoup d'importance à leurs rétroactions. Zemke et al. (2000) font également valoir qu'en tant que gestionnaires, les baby-boomers disent préconiser un lieu de travail participatif et démocratique, tandis que leurs actions révèlent souvent un style despotique (page 79). Ils déclarent qu'en tant que gestionnaires, les baby-boomers auraient parfois de la difficulté à pratiquer réellement, au jour le jour, le modèle de gestion qu'ils professent. Par exemple, beaucoup croient qu'ils gèrent vraiment de façon participative, alors qu'en fait, ce ne sont que des paroles en l'air (Traduction libre de Zemke et al. (2000), page 79).

1.3.2.3 La génération X (nés entre 1965 et 1980)

La génération X est une plus petite génération. Selon Bradford et Raines (1992), les valeurs de cette génération diffèrent de celles des baby-boomers.

De nombreux auteurs notent que l'indépendance et l'autonomie dont les X feraient preuve dans la vie en général se traduit directement dans leur milieu de travail. Leur autonomie se manifesterait par un besoin d'indépendance dans la résolution de problèmes et dans le contrôle du temps et des activités au travail. Leur indépendance se manifesterait, quant à elle, par un fort esprit d'entreprise.

En continuité avec leurs fortes valeurs d'indépendance et d'autonomie, les X démontreraient très peu de loyauté envers leurs organisations et leurs gestionnaires. L'objectif de carrière des X, selon Lancaster et Stillman, serait le transfert et la mobilité et, par conséquent, la liberté.

Il semblerait que cette génération voudrait avoir un impact sur la société. Ses protagonistes auraient besoin de voir que leur travail est valorisé et qu'ils sont eux-mêmes responsables du succès de leur entreprise. Zemke et al. (2000) associent la génération X de manière générale aux valeurs suivantes : diversité (culturelle, politique, sexuelle, ra-

ciale, sociale), pensée globale, équilibre, aisance avec la technologie, amusement, absence de formalité, indépendance et pragmatisme (page 98). Tulgan (1996) les décrit comme les «latchkey kids», élevés par la télévision, habitués à faire face aux problèmes par eux-mêmes et persuadés que le travail peut être amusant.

Comme Maccoby (1988) le note, l'argent n'a pas la même signification pour tout le monde, et il est donc apprécié pour différentes raisons. Selon lui, en accord avec la valeur forte des X concernant l'indépendance, l'argent les forcerait à être financièrement indépendants, leur permettant ainsi le contrôle de leur destin. Cela correspond d'ailleurs aux observations faites par Lancaster et Stillman (2002). En effet, ils disent que les X percevraient la liberté comme une récompense ultime, et le travail seulement comme un moyen de gagner de l'argent. Finalement, selon Tulgan, le lieu de travail que les X rechercheraient serait celui qui offrirait au jour le jour des récompenses pour chacune des contributions concernant le temps passé à l'emploi, le travail effectué et la créativité utilisée (Tulgan, 1996, pp xiv-xv).

Tulgan rapporte aussi que les incitations non pécuniaires seraient les plus recherchées par les X. Il fait référence à l'apprentissage de nouvelles compétences et de connaissances, et à la construction de relations à long terme avec des personnes qui peuvent les aider à relever des défis créatifs, à recueillir la preuve de leur capacité, à apporter une valeur ajoutée dans leur lieu de travail (Tulgan, 1996). En effet, la littérature nous suggère que les X seraient très intéressés par l'amélioration continue de leurs compétences. Afin de rester en demande et de garder leurs options d'emploi constamment ouvertes, les X chercheraient des occasions de perfectionnement partout où ils pourraient les obtenir. C'est une génération qui a dû faire face à des possibilités d'emploi limitées et a donc appris à améliorer son employabilité par des activités qui favoriseraient ses futures embauches. Ainsi, en acceptant un emploi, les X seraient plus intéressées par la façon dont ce travail les aiderait à trouver leur prochain emploi, plutôt que la façon dont le travail pourrait conduire à l'avancement au sein de l'organisation.

Aussi, ils penseraient ne pas pouvoir compter sur les institutions pour une sécurité à long terme, car ils auraient été témoins des mises à pied de leurs parents, donc ils hésiteraient à investir dans les relations avec les employeurs ou les grandes institutions.

Le temps libre, la flexibilité dans les horaires de travail et l'opportunité de participer à des activités récréatives seraient appréciés par cette génération (Bradford et Raines, 1992). Par ailleurs, Barnard, Cosgrave et Welsh (1998) notent que la génération X serait plutôt résistante à la culture «time-bravado», dans laquelle les employés sont récompensés pour leurs longues heures de travail et pour leur présence peu importe l'efficacité du travail réalisé. Selon eux, les X voudraient travailler plus intelligemment et non plus durement. Comme Lancaster et Stillman (2002) le disent, les X seraient susceptibles de demander ceci : « Quelle importance cela peut-il bien avoir à quelle heure j'arrive et à quelle heure je pars tant que le travail attendu est fait? » (traduction libre page 114).

De manière générale, l'équilibre travail-famille serait très important à leurs yeux. Solomon (1998) postule que les X considèreraient cet équilibre comme un enjeu primordial avant même d'intégrer le marché du travail et prendraient leurs décisions stratégiques de carrière et de travail avec cet équilibre comme critère principal. Maccoby (1988) nous indique que le désir des X d'équilibrer le travail et la famille irait au-delà de s'assurer simplement que le travail ne devienne pas omniprésent. La génération X, selon lui, serait la première dans l'histoire moderne à se demander «Pourquoi travailler finalement?» Cole (1999) postule que les caractéristiques particulières de cette génération seraient la cause de leur différence avec les baby-boomers. Selon Cole, la génération X aurait des habitudes de travail, des comportements et des attitudes différentes et rechercherait à la fois du plaisir et du sens dans leur travail.

On dit également des X qu'ils sont particulièrement opposés à la hiérarchie et à l'ancienneté. On dit que les X voient la structure hiérarchique des organisations comme quelque chose de lent et d'inefficace. Adam (1998) postule que les X seraient moins respectueux de l'autorité que des générations plus anciennes, en particulier quand leur niveau d'éducation est supérieur à celui de la figure d'autorité. Il est dit que les X auraient peu de respect pour l'ancienneté et l'expérience, car ils percevraient ces choses comme de

faibles atouts dans un monde en pleine mutation. Zemke, Raines et Filipczak (2000) notent que les X seraient particulièrement hostiles aux commentaires tels que : « Nous avons essayé cela auparavant, mais cela n'a pas fonctionné » ou encore « c'est de cette manière dont nous avons toujours fonctionné ici ». Ils estiment que ces raisonnements ne favorisent pas la résolution de problèmes. Ces auteurs ajoutent que les X souhaiteraient contribuer d'une manière significative au rendement de l'organisation, et ce, immédiatement ; ils voudraient être entendus, participer et ne pas être écartés pour leur jeunesse et leur manque d'expérience. Ceci a contribué à leur faire la réputation d'être avides et impatientes, ne voulant pas faire leurs preuves dans l'organisation comme leurs prédécesseurs ont dû le faire.

Plusieurs auteurs nous apprennent également que les X chercheraient un espace de travail commun dans lequel ils pourraient avoir du plaisir et se lier d'amitié avec leurs collègues. Zemke, Raines et Filipczak (2000) postulent que les X compenseraient le manque de temps passé en famille en créant des « familles de remplacement » composées d'amis et de collègues. Maccoby (1988) et Conger (2000) ajoutent que les X seraient à l'aise de travailler et de résoudre des problèmes de manière participative, en équipe, et cela, particulièrement si les membres de l'équipe sont participatifs et démocratiques.

Finalement, Harvey et Allard (2005) remarquent une tendance chez les X à manifester de l'impatience, de l'impudence et un manque de tact dans leurs relations professionnelles.

1.3.2.4 La génération Y (nés entre 1980 et 2000)

La génération Y est aussi appelée la génération Internet, les Nexters et la génération du millénaire. Zemke et al. (2000) les définissent de manière générale comme des individus favorisant les valeurs suivantes : l'optimisme, le devoir civique, la confiance, l'accomplissement, la sociabilité, la débrouillardise (traduction libre de « street smarts »), la moralité et la diversité (page 132). Pour cette génération, les ordinateurs seraient une façon de vivre. Pour eux, Internet aurait toujours été accessible. Ils seraient probablement

la génération la plus éduquée. En tant que travailleurs, ils seraient capables de faire de multiples tâches, manipuleraient très facilement les ordinateurs et seraient très optimistes.

La génération Y se veut indépendante et autonome selon Tapscott (1996). Il nous dit que cette génération sera bien disposée à travailler dans une structure moléculaire et flexible, la structure moléculaire des organisations étant basée sur l'individu, où chaque molécule est un individu qui doit réaliser un projet tout en faisant partie d'une équipe chargée de résoudre un problème (Foot, 1999). Cependant, selon Harvey et Allard (2005), leur point faible serait justement leur besoin de supervision et de structure. De plus, leur manque de maturité aurait tendance à influencer la gestion de leurs problèmes interpersonnels. Pintore (2008) ajoute que les Y fuient le stress; il postule que cela expliquerait l'importance qu'ils accordent à la communication et la facilité qu'ils ont de travailler avec leurs aînés.

Pour les Y, il serait nécessaire que les choses aillent vite et ils seraient adeptes du principe du temps de réaction 0 (Tapscott, 1998). Selon Paré (2002), ils chercheraient probablement à maîtriser plusieurs habiletés distinctes leur permettant d'occuper plusieurs fonctions au sein de l'organisation.

Tapscott (1998) nous mentionne qu'ils voudraient travailler au profit du bien collectif et auraient une très bonne capacité à travailler en équipe.

Les Y chercheraient la motivation dans la quête d'objectifs à atteindre et dans l'innovation. Ils auraient la volonté de prendre part à la création de quelque chose d'important ou de beau (Hyatt, 2001). Ils pourraient réorienter leur carrière de cinq à huit fois (Alch, 2000) et pourraient modifier la totalité de leur savoir plusieurs fois pendant leur vie.

Ils auraient besoin de partager leurs idées et de collaborer. Ils s'intéresseraient aux idées et jugeraient les gens en fonction de leur contribution et non pas sur la couleur de peau, sur le sexe ou autre distinction. Cela favoriserait les rapports d'égalité plutôt que de hiérarchie. Finalement, pour eux, la hiérarchie constituerait une entrave sérieuse à la créa-

tivité, à la motivation, à l'engagement ainsi qu'à la réalisation personnelle par le travail (Tapscott, 1996).

Ils chercheraient également à développer des idées, à donner leurs opinions et à prendre position. Ils seraient à peine sensibles au changement; son absence leur paraîtrait anormale. Ils aimeraient l'imprévu et la transformation constante du paysage. Ils chercheraient sans cesse de nouvelles façons de faire les choses et auraient une forte propension à l'innovation et à la créativité (Tapscott, 1998).

Ils s'attendraient à ce que la reconnaissance de l'entreprise soit fonction de la contribution et de l'expertise de chacun, plutôt que de l'ancienneté (Solomon, 2000) et ils ne demanderaient pas mieux que de participer activement à la création de richesses de l'entreprise (Tapscott, 1998).

Finalement, ils chercheraient un environnement permettant d'enrichir continuellement leurs connaissances et seraient toujours prêts à relever de nouveaux défis (Lovern, 2001).

Chapitre 2 : Problématique, questions de recherche, modèle conceptuel et propositions

Ce chapitre est composé de quatre sections. Dans un premier temps, nous établirons la problématique en y incluant une synthèse de la littérature. Dans un deuxième temps, nous présenterons nos objectifs ainsi que nos questions de recherche. Ensuite, nous élaborerons le modèle conceptuel, puis nous terminerons avec la formulation des propositions.

2.1 Problématique

La revue de littérature effectuée dans le chapitre précédent nous a permis, dans un premier temps, de saisir l'importance que revêtent les comportements de citoyenneté organisationnelle dans les organisations aujourd'hui. Face aux changements dans la nature du travail, lesquels rendent les milieux de travail plus fluides et plus dynamiques, les employés ont de plus en plus de contrôle sur leur travail, ce qui rend indispensable la compréhension de ces comportements volontaires. Ces comportements, qui renvoient à sept dimensions distinctes, contribuent à l'amélioration de la productivité de l'employé et de l'organisation, à l'amélioration de l'utilisation des ressources, à l'amélioration de la coordination des employés dans les activités de groupe, à la stabilité de la performance organisationnelle, à l'amélioration de la capacité de l'organisation à attirer et à retenir les meilleurs employés et aussi à l'amélioration dans l'adaptation de l'organisation face aux changements environnementaux (Podsakoff, 2006). Les dimensions associées à ces comportements sont les comportements d'entraide, d'esprit d'équipe, de loyauté organisationnelle, de conformisme, d'initiative individuelle, de vertu civique et de développement de soi. Nous avons pu constater que l'expression de chacun de ces comportements a une influence tout à fait positive sur l'organisation. Cependant, la complexité du comportement humain rend difficile l'élaboration d'un cadre de référence qui permettrait de ras-

sembler tous les éléments essentiels à sa description et à sa compréhension. Néanmoins, notre revue de littérature nous a aussi permis d'apprendre qu'un des facteurs permettant d'expliquer les comportements serait les valeurs, et que l'étude de celles-ci est récemment devenue une préoccupation pour les scientifiques contemporains du comportement qui reconnaissent le concept des valeurs comme un outil utile pour comprendre la motivation et le comportement humain. Les valeurs sont tellement fondamentales pour comprendre la personnalité et le comportement humain qu'elles offrent la possibilité de nous apprendre beaucoup de choses sur le comportement organisationnel. Nous avons vu que les études analysant la relation entre les valeurs et les comportements de citoyenneté organisationnelle offraient des cadres théoriques différents. Nous avons opté pour l'analyse fonctionnelle de Snyder, car c'est ce modèle qui permettait le mieux de mettre en relation et d'expliquer nos variables de recherche. Nous nous sommes appuyée sur les travaux de Finkelstein et Brannick (2007) afin de nous assurer que ce cadre théorique constituait le meilleur choix possible pour notre étude. Si l'analyse fonctionnelle a été initialement choisie pour étudier les motivations des individus à adopter un comportement de bénévolat, c'est qu'elle semble tout à fait compatible avec les comportements de citoyenneté organisationnelle puisque les deux comportements partagent de nombreux attributs (Finkelstein et Penner, 2004). En effet, les deux impliquent des actions discrétionnaires, planifiées sur le long terme, survenant dans un contexte organisationnel et qui profitent à tous. L'analyse fonctionnelle émane du principe selon lequel la plupart des comportements humains sont motivés par certains buts et besoins. Par exemple, Allport (1937) a fait la démonstration que deux individus avec le même trait de personnalité (l'honnêteté) pouvaient manifester ce trait pour différentes raisons (pour aider son prochain ou pour maintenir sa réputation...) Donc, l'identification de la fonction ou du besoin qu'une activité sert pour une personne est nécessaire pour comprendre pourquoi la personne s'engage dans cette activité. Un même comportement peut servir différentes fonctions pour différents individus ou pour le même individu à différents moments. Les résultats de plusieurs études ayant utilisé cette approche nous amènent à une corrélation forte et positive entre les valeurs pro-sociales et les comportements, ce qui explique notre choix pour cette approche.

Maintenant, afin d'approfondir notre connaissance des liens qui existent entre les valeurs reliées au travail et les comportements de citoyenneté organisationnelle, nous avons choisi de l'étudier en utilisant les générations en présence dans les milieux de travail. En effet, nous percevons un lien intéressant à faire entre les différentes valeurs des générations et les comportements qu'elles entretiennent avec l'organisation. De manière générale, la littérature reconnaît des caractéristiques propres à chacune des générations présentes sur le marché du travail, c'est-à-dire les vétérans, les baby-boomers, les X et les Y. Ces générations auraient des attentes différentes vis-à-vis de leurs employeurs, et il deviendrait donc primordial pour les employeurs d'identifier les caractéristiques et différences de chaque génération afin de gérer, d'accroître et de retenir les travailleurs dans un contexte multi-générationnel (Pekala, 2001). Nous avons choisi d'explorer les dimensions des comportements de citoyenneté organisationnelle ayant été le plus mesurés scientifiquement à ce jour afin de nous assurer une certaine fiabilité des résultats. Il s'agit des dimensions de comportement de vertu civique, d'esprit d'équipe, de conformisme, de courtoisie et d'altruisme.

2.2 Objectifs et questions de recherche

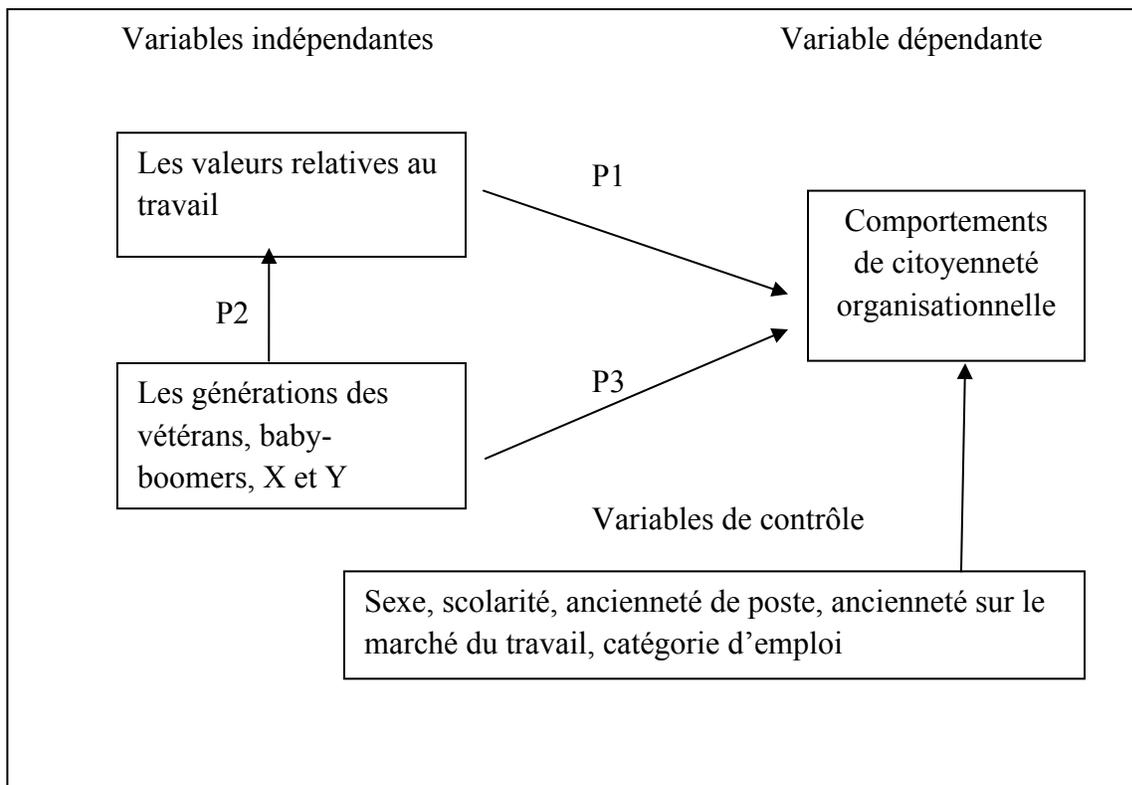
En premier lieu, soulignons que la littérature examinée montre que les recherches sur les valeurs et les comportements de citoyenneté organisationnelle suscitent de plus en plus d'intérêt. Nous avons aussi constaté que, compte tenu du contexte démographique, les écrits s'intéressent de plus en plus à la dynamique intergénérationnelle en milieu de travail.

Dans un premier temps, nous avons pour objectif d'identifier l'influence que peuvent avoir les valeurs relatives au travail sur les dimensions qui constituent le comportement de citoyenneté organisationnelle. Aussi, les constatations issues de la littérature nous amènent dans un deuxième temps à vouloir déterminer si, à chacune des générations identifiées dans les écrits, sont associées des valeurs reliées au travail qui diffèrent. Nos questions de recherches peuvent donc être formulées comme suit :

- a) Quelles sont les valeurs reliées au travail ayant une influence sur les comportements de citoyenneté organisationnelle?
- b) Quelles sont les valeurs au travail qui diffèrent d'une génération à l'autre?

2.3 Modèle conceptuel

FIGURE 2 : Représentation schématique du modèle conceptuel de recherche



L'objectif premier de notre étude consiste à déterminer si les valeurs reliées au travail influencent les comportements de citoyenneté organisationnelle. Nous chercherons donc à vérifier s'il existe des valeurs spécifiques qui expliqueraient certains comportements de citoyenneté organisationnelle plutôt que d'autres.

Le deuxième objectif de notre étude consiste à vérifier si le fait d'appartenir à une génération plutôt qu'à une autre influence les valeurs au travail. Nous chercherons donc à établir s'il existe des valeurs dont l'importance se démarque pour chaque génération.

Le troisième objectif de notre étude vise à vérifier si le fait d'appartenir à une génération plutôt qu'à une autre influence les comportements de citoyenneté organisationnelle. Nous chercherons donc à vérifier si les comportements de citoyenneté organisationnelle peuvent être expliqués par le fait d'appartenir à une génération en particulier.

Finalement, le choix de nos variables de contrôle a été effectué en fonction des autres caractéristiques issues de notre revue de littérature et qui ont une influence sur le comportement de citoyenneté organisationnelle (sexe, scolarité, ancienneté de poste, ancienneté sur le marché du travail, catégorie d'emploi). Le fait de les ajouter à notre modèle nous permettra d'isoler la relation entre nos variables indépendantes et notre variable dépendante. Nous avons considéré le sexe comme une variable de contrôle, car Kidder (1998) a observé une relation entre le sexe et les comportements de citoyenneté organisationnelle (cité dans Coyle-Shapiro, 2002). Aussi, Tremblay, Guay et Simard (2000) ont noté que certaines variables individuelles pouvaient avoir une incidence sur les comportements hors rôle. Pour tenir compte de ce constat, nous contrôlerons la scolarité des répondants. Par ailleurs, nous contrôlerons aussi l'ancienneté, car une relation a été également observée entre l'ancienneté et les comportements de citoyenneté organisationnelle (Morrison, 1994). Finalement, notre échantillon comporte des répondants issus de différentes catégories d'emploi. Pour en contrôler les effets, les participants devront indiquer la catégorie d'emploi à laquelle ils appartiennent.

2.4 Formulation des propositions

Parmi les valeurs reliées au travail identifiées par Wils et al (2009) et basées sur les travaux de Schwartz (1999), nous retrouvons :

TABLEAU 5 : Inventaire des valeurs au travail de Wils (2009)

| Catégorie | Valeur |
|------------------|---|
| Pouvoir | Argent, autorité hiérarchique, pouvoir social |
| Accomplissement | Compétition, ambition, succès, |
| Hédonisme | Plaisir au travail |
| Stimulation | Vie professionnelle variée, risque, travail stimulant |
| Auto-orientation | Indépendance, initiative, autonomie |
| Universalisme | Justice, esprit d'équipe, protection de l'environnement, tolérance |
| Bienveillance | Personne responsable, amitié, honnêteté |
| Tradition | Dévouement, modestie |
| Conformité | Respect du code de conduite, respect de l'autorité, respect des règles de travail |
| Sécurité | Bonnes conditions de travail, équilibre travail-vie personnelle, sécurité |

Plusieurs recherches ont montré que les valeurs ont une influence sur les comportements de citoyenneté organisationnelle (Rioux et Penner (2001), Finkelstein et Penner (2004), Ryan (2002) et Penner Cohen et Keren (2008)). Si nous reprenons le concept de citoyenneté organisationnelle et les cinq dimensions retenues pour les fins de notre étude, nous obtenons le tableau suivant :

TABLEAU 6 : Dimensions des comportements de citoyenneté organisationnelle (Podsakoff, 2006)

| Comportements | Description |
|-----------------------------------|--|
| Le comportement de vertu civique | Volonté de participer activement à la gouvernance de l'entreprise, surveiller son environnement à la recherche de menaces ou d'opportunités et veiller aux intérêts de l'entreprise. |
| Le comportement d'esprit d'équipe | Tolérer sans se plaindre des inévitables inconvénients du travail et accepter les règles du jeu de la compétition sans se plaindre. |
| Le comportement conformiste | Intériorisation et acceptation des règles et procédures de l'organisation. |
| Le comportement de courtoisie | Comportement discrétionnaire visant à empêcher l'occurrence de problème de travail entre les différents membres d'une organisation. |
| Le comportement d'altruisme | Comportement discrétionnaire ayant pour effet d'aider un individu spécifique face à un problème de travail. |

Sur la base de ces définitions, nous pouvons remarquer que des valeurs semblent intimement reliées à des comportements. En effet, nous pourrions nous attendre en nous appuyant sur des associations naturelles, à ce que des valeurs telles que le respect du code de conduite, le respect de l'autorité ou encore le respect des règles au travail aient une influence favorable sur les comportements de conformisme par exemple. Ou encore, nous pourrions nous attendre à ce que la valeur dévouement ait une influence favorable sur les comportements de vertu civique. Notre étude tentera donc de faire les liens entre certaines valeurs et certains comportements à l'aide de la proposition suivante.

P1 : Certaines valeurs sont susceptibles d'influencer favorablement les comportements de citoyenneté organisationnelle tandis que d'autres auront tendance à les influencer défavorablement.

À la lumière de nos résultats, nous devrions être en mesure de vérifier quelles sont celles qui y sont favorables et quelles sont celles qui ne le sont pas.

Nous avons déjà postulé à plusieurs reprises que chaque génération présente sur le marché du travail, c'est-à-dire les vétérans, les baby-boomers, les X et les Y, avait des

caractéristiques propres et qu'elle possédait donc des attentes différentes envers ses employeurs. Notre revue de littérature nous permet de dresser le tableau suivant pour chacune des générations en ce qui concerne ses valeurs relatives au travail pour chaque génération.

TABLEAU 7 : Résumé des valeurs relatives au travail pour chaque génération

| Les vétérans | Les baby-boomers |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Leadership autoritaire • Persistance • Loyauté et tradition • Fiabilité • Sacrifice • Dur labeur • Sagesse et expérience priment sur les connaissances techniques • Adhésion aux règles et à l'honneur • Conformité • Respect pour l'autorité • Travail = responsabilités • Équilibre travail-famille n'a pas à être une préoccupation de l'entreprise | <ul style="list-style-type: none"> • Hédonisme • Non-conformisme • Réalisation de soi • Dépendance au travail • Tolérance au stress • Esprit d'équipe • Croissance personnelle • Importance du statut • Respect de la part de leurs subordonnés • Stabilité |
| Les X | Les Y |
| <ul style="list-style-type: none"> • Indépendance et autonomie • Non traditionnalistes • Acceptation de la diversité • Aisance avec la technologie • Facilité d'adaptation au changement • Pragmatisme • Confiance et autosuffisance • Équilibre travail-famille • Plaisir au travail • Contribution immédiate • Créatifs • Amélioration continue • Flexibilité • Difficulté avec l'autorité • Facilité dans le travail d'équipe | <ul style="list-style-type: none"> • Indépendance et autonomie • Grande aisance avec la technologie • Facilité d'adaptation au changement • Optimisme • Diversité • Sacrifice vie personnelle pour avancement • Accomplissement de soi • Devoir civique • Confiance • Esprit d'équipe • Amélioration continue • Reconnaissance individuelle des compétences • Dépassement de soi • Communication naturelle et spontanée • Partage d'idée constant • Mobilité, rapidité • Superviseur = conseiller |

Nous pouvons constater que la majorité des valeurs identifiées par Wils et al. (2009) se retrouvent parmi les valeurs de chacune des générations présentées ci-dessus. Ainsi, sur la base de notre revue de littérature, nous pouvons supposer que les quatre générations présentes sur le marché du travail sont caractérisées par des valeurs différentes. Nous faisons alors la proposition suivante :

P2 : Les valeurs au travail sont différentes d'une génération à l'autre.

Si la proposition 2 s'avère exacte, nous pourrions alors supposer que, selon les valeurs qui diffèrent :

P3 : Certaines générations sont plus disposées que d'autres à adopter des comportements de citoyenneté organisationnelle.

Chapitre 3 : Méthodologie

Ce chapitre présente la démarche méthodologique que nous utiliserons pour mener à bien notre recherche. Nous allons, dans une première partie, délimiter le type de notre recherche. Ensuite, nous présenterons l'échantillon et l'instrument de collecte de données. Dans un troisième temps, nous opérationnaliserons les variables en construisant le modèle opératoire. Finalement nous présenterons le plan d'analyse.

3.1 Le type de recherche

Dans cette section, nous allons situer notre travail par rapport aux différents types de recherches qui existent en sciences sociales. Il est primordial pour le chercheur d'avoir une bonne compréhension du type de recherche qu'il effectuera avant d'aller plus loin dans sa démarche méthodologique.

Tout d'abord, notre recherche s'inscrit dans une démarche multidisciplinaire. En effet, en ce qui concerne notre recherche, nous allons surtout utiliser des théories et des concepts reliés à la psychologie, à savoir le comportement de citoyenneté organisationnelle. Mais nous allons aussi aborder des aspects plus sociologiques en utilisant le concept de valeurs au travail ainsi que certaines données historiques et démographiques. Tous ces éléments seront articulés dans un contexte de relation de travail. Voilà donc pourquoi nous estimons que notre recherche s'inscrit dans un cadre multidisciplinaire.

Ensuite, nous pouvons statuer que notre recherche sera appliquée, car elle porte sur une problématique concrète observée dans les organisations, soit les comportements de citoyenneté organisationnelle. Notre objectif est d'appréhender un phénomène présent dans les milieux de travail; il n'est pas de faire avancer l'état des connaissances en élaborant un modèle ou une théorie. Nous utilisons plutôt la théorie pour établir des liens entre nos variables. Selon Quivy et Van Campenhoudt (1995), l'apport des connaissances peut

être relatif à l'objet d'analyse, ce qui correspond à une recherche appliquée, ou donner lieu à de nouvelles connaissances théoriques, ce qui correspond davantage au type de recherche fondamentale. Cela confirme bien que notre recherche s'inscrit bien dans la catégorie d'une recherche appliquée.

Toujours dans l'optique de délimiter le type de recherche que nous allons effectuer, nous pouvons affirmer que celle-ci sera explicative. En effet, bien qu'une partie de notre recherche soit descriptive, notre volonté est d'expliquer l'impact des valeurs des générations sur les comportements de citoyenneté organisationnelle. Selon Kervin (1992), il n'est pas rare qu'il y ait confusion entre le type de recherche explicative et descriptive. Cela est dû, entre autres raisons, au fait que ces deux types de recherches sont souvent combinés. Dans notre cas, nous allons commencer par décrire les différences présentes quant aux valeurs entre les générations vétérans, baby-boomers, la génération X et la Y. Nous allons aussi décrire les différentes dimensions associées aux comportements de citoyenneté organisationnelle ainsi que les facteurs pouvant les expliquer. Cependant, nous n'allons pas nous limiter à ces descriptions ; nous tenterons aussi d'expliquer pourquoi et comment les valeurs de ces nouvelles générations peuvent avoir un impact sur ces comportements.

De plus, notre recherche s'inscrit dans une approche déductive. Cette méthode part d'un postulat ou d'un concept comme modèle d'interprétation du phénomène étudié. Ce modèle génère, par un travail logique, des propositions, des concepts et des indicateurs auxquels il faudra rechercher des correspondants dans les faits (Quivy et Van Campenhoudt, 1995). Cette démarche qu'engendre le raisonnement déductif consiste donc à élaborer des propositions à partir de la théorie et à les tester dans le réel. Comme nous le verrons plus loin, nous avons construit nos propositions à l'aide de notre modèle conceptuel et notre modèle conceptuel repose sur une théorie propre aux disciplines étudiées dans notre recherche. La théorie exploitée ici est issue du domaine de la psychologie industrielle : il s'agit de l'approche fonctionnelle du comportement développée par Snyder en 1993. Les prochaines étapes consisteront à confronter nos propositions avec les données que nous aurons recueillies. Nous pouvons donc conclure que notre démarche s'inscrit dans un mode de déduction.

Généralement, la recherche déductive fait appel aux méthodes quantitatives (Strauss et Whitfield, 1998). Conformément à cette tendance, notre recherche est de nature quantitative, car elle repose sur des propositions formelles et des tests statistiques rigoureux (Kervin, 1992). Notre méthode de recherche s'intéresse davantage aux causes objectives des phénomènes plutôt qu'à comprendre le sens de la réalité sociale dans laquelle s'inscrit l'action (Fortin, 2006). Notre méthodologie est fondée sur l'observation de faits, d'évènements et de phénomènes objectifs et elle comporte un processus de collecte de données observables et mesurables (Fortin, 2006). Nous allons donc nous servir de données quantifiables pour établir des corrélations entre les variables de notre modèle.

Finalement, nous avons effectué une recherche de coupe transversale plutôt qu'étudier l'évolution du phénomène dans le temps. Les données primaires avec lesquelles nous avons travaillé ont été recueillies à un moment précis et nous n'avons pas l'intention de recueillir d'autres données à un moment ultérieur.

3.2 Échantillon et instrument de collecte de données

Dans cette section, nous présenterons de quelle façon nous avons observés les faits. L'observation est l'ensemble des opérations par lesquelles le modèle d'analyse (constitué de propositions et de concepts) est soumis à l'épreuve des faits, confronté à des données observables (Quivy et Campenhoudt, 1995). Puisque cette étape de la recherche est essentielle au bon fonctionnement des phases suivantes, il est essentiel de la planifier adéquatement.

Nous sommes dans un **devis non expérimental**, car nous ne cherchons pas la vérification de relations causales. Notre devis de recherche a plutôt pour rôle principal de décrire les phénomènes que sont les valeurs issues des générations des vétérans, des baby-boomers, des X et des Y ainsi que les comportements de citoyenneté organisationnelle, et nous souhaitons examiner les relations d'associations entre ces variables. Nous nous inscrivons dans une **étude corrélationnelle prédictive**, car nous allons plus loin que l'étude descriptive corrélationnelle. En effet, nous avons sélectionné les variables qui font

partie de notre étude et nous avons analysé les relations qui existent entre elles. Comme il est d'usage dans ce type d'étude, nous avons procédé par **enquête** en recueillant des **données primaires** à l'aide d'un **questionnaire** et d'échelles de mesure (Fortin, 2006). Si nous avons choisi ce type de recherche, c'est parce qu'il est pertinent à notre problématique. En effet, notre question de recherche cherche à déterminer les valeurs qui sont associées aux générations des vétérans, des baby-boomers, des X et des Y pour les mettre en relation avec les comportements de citoyenneté organisationnelle. Nous précisons que les variables ne sont pas aléatoires; nous les avons sélectionnées pour l'action qu'elles peuvent exercer sans qu'il y ait manipulation. L'accent est donc mis sur l'explication du changement dans la variable des comportements de citoyenneté organisationnelle soumise à l'influence des variables prédictives, soit les valeurs des différentes générations (Waltz et Bausell, 1981).

En ce qui concerne **l'échantillonnage**, notre population est assez hétérogène. Les individus à qui nous avons envoyé notre questionnaire étaient déjà répertoriés dans un fichier Excel avec leur nom, prénom, date de naissance, adresse postale, numéro de téléphone et courriel. Il s'agit donc d'une méthode d'échantillonnage probabiliste. Étant donné que nous connaissions déjà leur date de naissance, nous avons pu diviser la population en quatre groupes distincts en fonction de leur génération d'appartenance. Par la suite, nous avons choisi au hasard un échantillon dans chaque strate (échantillonnage aléatoire stratifié).

Notre **unité d'analyse** est les individus appelés clients mystères de l'entreprise de sondage marketing. Le **niveau d'analyse** consiste en des individus québécois nés entre 1963 et 2000. Notre critère d'inclusion est donc que notre échantillon soit contenu dans une tranche d'âge.

Notre **population cible** est des individus issus des générations vétérans, baby-boomers, X et Y et qui travaillent ou ont travaillé si possible. Si possible, car nous étudions la génération Y et la majorité ne sont pas encore sur le marché du travail. Cependant, nous nous sommes tout de même intéressés à les sonder pour connaître leurs valeurs et leurs comportements éventuels dans leur futur milieu de travail.

En ce qui concerne la **méthode de collecte de données**, notons que nous avons utilisé des données primaires que nous avons recueillies grâce à un questionnaire distribué par Internet. Nous avons choisi le questionnaire, car il permet de recueillir de l'information sur les attitudes, les opinions et les comportements. De plus, il est peu coûteux et souple sous le rapport de la structure et de l'administration. Nous sommes néanmoins conscients qu'il implique souvent un taux de réponse faible et le risque d'avoir des données manquantes.

3.3 Le modèle opératoire

3.3.1 La variable dépendante : les comportements de citoyenneté organisationnelle

En effectuant nos recherches sur les comportements de citoyenneté organisationnelle, nous avons trouvé cinq dimensions se démarquant à deux niveaux. Le premier étant le nombre d'études scientifiques les mesurant. Le second étant un coefficient alpha satisfaisant.

Pour mesurer les différentes dimensions du comportement de citoyenneté organisationnelle, nous utiliserons une échelle de Likert en 7 niveaux (1= totalement en désaccord; 7= totalement en accord), car c'est ce que nous retrouvons le plus souvent dans les études qui mesure ces types de comportements (traitement en variable continue). Par ailleurs, nous savons que ce type d'échelle nous permettra de faire un grand nombre d'analyses statistiques.

Le choix des indicateurs pour mesurer les cinq dimensions des comportements de citoyenneté organisationnelle se base sur le travail de Podsakoff, Mackenzie, Moorman et Fetter réalisé en 1990 et exposé entre autres dans l'ouvrage Podsakoff et al. (2006) intitulé *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*.

Comportement de vertu civique; Podsakoff et al. (2006) :

La dimension de **vertu civique** comprend les indicateurs suivants selon l'échelle de Podsakoff, Mackenzie, Moorman et Fetter (1990) page 251 de l'ouvrage Podsakoff et al. (2006) intitulé *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. Le coefficient alpha est de .70.

- 1- Je fais des choses qui ne sont pas formellement exigées de moi, mais qui améliorent l'image de mon organisation.
- 2- J'assiste aux réunions qui sont considérées importantes sans pour autant être obligatoires.
- 3- Je me tiens informé des changements dans l'organisation.
- 4- Je lis et je me tiens au courant des annonces, des contenus de mémos et des avis produits dans mon organisation.

Comportement d'esprit d'équipe; Podsakoff et al.(2006) :

La dimension d'**esprit d'équipe** comprend les indicateurs suivants selon l'échelle de Podsakoff, Mackenzie, Moorman et Fetter (1990) page 251 de l'ouvrage Podsakoff et al. (2006) intitulé *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. Le coefficient alpha est de .85.

- 1- Je passe beaucoup de temps à me plaindre de choses banales (R).
- 2- Plutôt que de voir le côté positif de mon organisation, j'ai tendance à voir ce qui ne va pas (R).
- 3- J'ai plutôt tendance à exagérer les problèmes (R).
- 4- Je trouve toujours à redire sur ce que mon organisation fait (R).

5- Je me plains pour la moindre des choses (R).

Comportement de conformisme; Podsakoff et al.(2006) :

La dimension de **conformisme** comprend les indicateurs suivants selon l'échelle de Podsakoff, Mackenzie, Moorman et Fetter (1990) page 251 de l'ouvrage Podsakoff et al. (2006) intitulé *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. Le coefficient alpha est de .82.

- 1- Je ne m'absente pas du travail inutilement.
- 2- Je ne me permets pas de pauses supplémentaires.
- 3- Je respecte les règles et les règlements de l'organisation même quand personne n'observe mes agissements.
- 4- Je me considère comme l'un des employés les plus consciencieux dans l'organisation.
- 5- Je crois qu'il faut «gagner son pain à la sueur de son front».

Comportement d'entraide; Podsakoff et al(2006) :

La sous-dimension **courtoisie** comprend les indicateurs suivants selon l'échelle de Podsakoff, Mackenzie, Moorman et Fetter (1990) page 251 de l'ouvrage Podsakoff et al. (2006) intitulé *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. Le coefficient alpha est de .85.

- 1- Il m'arrive d'agir pour essayer d'empêcher l'émergence de problèmes entre des employés de mon organisation.
- 2- Je porte attention à la manière dont mon comportement peut affecter le travail de mes collègues.

- 3- Je ne brime pas les droits des autres.
- 4- J'essaie d'éviter de créer des problèmes à mes collègues de travail.
- 5- J'évalue, avant d'agir, la manière dont mes actes pourraient affecter mes collègues de travail.

Comportement d'altruisme; Podsakoff et al. (2006) :

La sous-dimension **altruisme** comprend les indicateurs suivants selon l'échelle de Podsakoff, Mackenzie, Moorman et Fetter (1990) page 251 de l'ouvrage Podsakoff et al. (2006) intitulé *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. Le coefficient alpha est de .85.

- 1- J'aide mes collègues lorsqu'ils ont été absents.
- 2- J'aide ceux dont la charge de travail est lourde.
- 3- Je participe sur une base volontaire à l'intégration des nouveaux employés.
- 4- Je donne volontairement de mon temps pour aider des collègues qui rencontrent des difficultés dans leur travail.
- 5- Je suis toujours prêt à aider les personnes qui m'entourent.

3.3.2 La variable indépendante : les valeurs relatives au travail

Une valeur exprime, selon Schwartz, *un but motivationnel* qui provient d'une réponse donnée par un individu à une des trois exigences fondamentales de la vie, soit ses besoins en tant qu'organisme biologique, la nécessité de coordonner ses interactions sociales et les exigences d'un bon fonctionnement et de survie de son groupe (Schwartz et Bilsky, 1987,1990). Une valeur peut ainsi être définie, entre autres, comme une croyance qui est utilisée par un individu pour orienter le choix ou l'évaluation des comportements

ou des événements. Cependant, le comportement des individus n'est jamais déterminé par une seule valeur, mais plutôt par un ensemble de valeurs appelé « système de valeurs ».

Afin de valider les valeurs relatives au travail de nos quatre générations, nous avons choisi de nous servir de l'instrument de validation des valeurs au travail développé par Wils et al. en 2007. Conformément à l'adaptation des valeurs de Schwartz (1999), le modèle opératoire ci-dessous (tableau 5 tiré de la recherche faite par Wils et al. et modifié par lui-même pour les fins de cette recherche) se compose de 28 valeurs.

Si nous avons choisi ce modèle, c'est parce que la majorité des valeurs recensées dans ce tableau ont été validées chez les quatre générations dans notre revue de littérature sur les valeurs reliées au travail.

TABLEAU 8 : Modèle de structuration des valeurs de Wils et al. (2009)

| Concept | Dimensions | Composantes | Indicateurs |
|--------------------|--------------------|------------------|---|
| Valeurs au travail | Affirmation de soi | Pouvoir | Argent Autorité hiérarchique Pouvoir social |
| | | Accomplissement | Compétition Ambition Succès |
| | Dépassement de soi | Bienveillance | Personne responsable Amitié Honnêteté |
| | | Universalisme | Justice Esprit d'équipe Tolérance Protection de l'environnement |
| | Conservatisme | Sécurité | Sécurité Équilibre travail-famille Bonnes conditions de travail |
| | | Tradition | Dévouement Modestie |
| | | Conformisme | Respect du code de conduite Respect de l'autorité Respect des règles de travail |
| | Changement | Hédonisme | Plaisir |
| | | Stimulation | Travail stimulant Vie professionnelle variée Risqué |
| | | Auto-orientation | Autonomie Indépendance Initiative |

Le choix des indicateurs pour mesurer les valeurs au travail se base sur les recommandations de Wils et al. (2009), qui ont participé à notre projet de recherche.

Pour mesurer les différentes dimensions des valeurs au travail, nous utiliserons une échelle de Likert en 8 points d'ancrage (Opposé à mes valeurs, pas important, très faiblement important, faiblement important, moyennement important, fortement important, très fortement important et essentiel).

VAL1 - POUVOIR SOCIAL (s'affirmer comme leader)

VAL2 - HONNÊTETÉ (être sincère et vrai envers ses collègues de travail)

VAL3 - PLAISIR AU TRAVAIL (avoir du «fun» au travail)

VAL4 - TRAVAIL STIMULANT (vivre des expériences de travail excitantes)

VAL5 - SÉCURITÉ (avoir un emploi stable avec de bons avantages sociaux)

VAL6 - RISQUE (relever des défis audacieux au travail)

VAL7 - TOLÉRANCE (être ouvert aux différents points de vue de ses collègues)

VAL8 - AMITIÉ (avoir des relations amicales au travail)

VAL9 - AUTONOMIE (décider par soi-même comment faire son travail)

VAL10 - RESPECT DES RÈGLES AU TRAVAIL (se conformer aux règlements en vigueur au travail)

VAL11 - SUCCÈS (se distinguer par sa réussite professionnelle)

VAL12 - INITIATIVE (faire face aux imprévus par soi-même sans attendre de directives des autres)

VAL13 - MODESTIE (rester humble face à son succès au travail)

VAL14 - VIE PROFESSIONNELLE VARIÉE (relever différents défis nouveaux au travail)

VAL15 - PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT (travailler dans un contexte de travail préoccupé par les questions environnementales)

VAL16 - ÉQUILIBRE TRAVAIL/VIE PERSONNELLE (concilier le travail avec ses activités personnelles ou familiales)

VAL17 - INDÉPENDANCE (être libre de faire son travail sans être contrôlé par d'autres ou subir de contraintes)

VAL18 - PERSONNE RESPONSABLE (être une personne sur qui on peut toujours compter)

VAL19 - AUTORITÉ HIÉRARCHIQUE (avoir la responsabilité de diriger les autres)

VAL20 - RESPECT DU CODE DE CONDUITE (se comporter au travail selon les normes attendues)

VAL21 - BONNES CONDITIONS DE TRAVAIL (travailler dans un environnement sain et agréable)

VAL22 - AMBITION (montrer qu'on est capable d'atteindre des objectifs professionnels élevés)

VAL23 - RESPECT DE L'AUTORITÉ (démontrer du respect envers les supérieurs hiérarchiques)

VAL24 - ARGENT (avoir un salaire élevé)

VAL25 - ESPRIT D'ÉQUIPE (aimer travailler avec d'autres personnes au sein d'une équipe)

VAL26 - COMPÉTITION (vouloir «gagner» en étant le meilleur)

VAL27 - DÉVOUEMENT (être prêt à faire des sacrifices personnels pour le bien collectif ou le bien-être des autres (équipe de travail))

VAL28 - JUSTICE (s'impliquer pour réduire les injustices au travail envers les autres)

3.3.3 La variable indépendante : les générations (vétérans, baby-boomers, X et Y)

Finalement, pour identifier à quelle génération les répondants appartiennent, nous leur avons demandé de répondre à la question « Quel âge avez-vous? » en indiquant leur âge en nombre d'années. Les répondants ayant 66 ans et plus ont été classés dans la génération vétérans, ceux ayant de 46 à 65 ans ont été classés dans la génération baby-boomers, ceux ayant entre 31 à 45 ans ont été classés dans la génération X et ceux ayant 30 ans et moins ont été classés dans la génération Y. Par la suite, nous avons classifié les données concernant les valeurs au travail en fonction des différentes générations auxquelles appartenaient les répondants.

3.3.4 Les variables de contrôle : le sexe, la scolarité, l'ancienneté dans le poste et sur le marché du travail et le type d'emploi

Nous avons retenu cinq variables de contrôle dans notre modèle d'analyse. Elles ont été identifiées entre autres par Kidder (1998) et Morrison (1994) (cités dans Coyle-Shapiro, 2002). Voici les questions pour chacune des variables :

1) Le sexe :

Le sexe constitue une variable dichotomique. Les répondants devront choisir entre «féminin», codé 1, et «masculin», codé 2. L'échelle de mesure est donc nominale et la question sera :

Quel est votre sexe?

2) La scolarité :

Les répondants devront identifier, parmi sept niveaux de scolarité (cours secondaire, cours collégial, certificat de premier cycle, baccalauréat, diplôme de 2^e cycle, maîtrise et doctorat), le niveau de scolarité le plus élevé qu'ils ont obtenu. L'échelle de mesure est donc ordinale et la question sera :

Quel est le diplôme le plus élevé que vous avez obtenu?

3) L'ancienneté dans le poste et sur le marché du travail

Deux questions ouvertes pourraient nous permettre de mesurer l'ancienneté. Les participants devront répondre en indiquant le nombre d'années et de mois. L'échelle de mesure est donc à proportion et les questions seront :

a. Depuis combien de temps occupez-vous votre poste actuel?

b. Depuis combien de temps êtes-vous sur le marché de l'emploi?

4) La catégorie d'emploi :

Les participants devront indiquer la catégorie d'emploi à laquelle ils appartiennent. Ils devront choisir entre production / exploitation, soutien administratif, soutien technique, professionnel, cadre intermédiaire et cadre supérieur. L'échelle de mesure est donc ordinale et la question sera :

À quelle catégorie d'emploi appartenez-vous?

3.4 Le plan d'analyse

Puisque notre recherche est de type quantitatif, des analyses statistiques seront réalisées. Ces analyses seront pour nous l'occasion de constater si les informations recueillies correspondent bien aux hypothèses ou, en d'autres termes, si les résultats observés correspondent aux résultats attendus par nos propositions (Quivy et Van Campenhoudt, 1995). Voici un aperçu de la façon dont nous avons procédé pour l'analyse de nos données.

3.4.1 Analyse descriptive :

L'analyse statistique descriptive permet de dégager les caractéristiques d'une série d'observations. Afin d'obtenir une vue d'ensemble de la population à étudier, nous avons

calculé les fréquences et les moyennes de chacune de variables de notre modèle. Premièrement, nous présenterons les caractéristiques démographiques (l'âge, la génération, le sexe, l'ancienneté dans le poste et sur le marché du travail, la scolarité et la catégorie d'emploi) de notre échantillon principalement en termes de fréquence et de moyenne à l'aide d'un tableau. Deuxièmement, un autre tableau nous permettra de présenter la moyenne et l'écart type pour chacune des variables suivantes : les valeurs des générations vétérans, baby-boomers, X et Y et les comportements de citoyenneté organisationnelle. Puisque nos variables comportent plusieurs indicateurs, nous devons vérifier leur fiabilité. Pour ce faire, nous avons utilisé le coefficient de fiabilité appelé alpha de Cronbach. Ce coefficient nous a permis de mesurer la cohérence interne de nos indicateurs. Plus la valeur de l'alpha se rapproche de 1, plus la cohérence interne de l'échelle (donc la fiabilité) est forte (voir la fiabilité de l'instrument de mesure plus haut).

3.4.2 Analyses bivariées :

L'analyse statistique se poursuit par des analyses bivariées. Plusieurs types d'analyses ont été utilisés, à savoir la matrice des coefficients de corrélation et les analyses de différences de moyennes (ANOVA). La matrice de corrélation a été calculée dans le but de vérifier les liens qui existent entre nos variables. De plus, puisque nous voulons vérifier les différences entre les valeurs des vétérans, des baby-boomers, des X et des Y par rapport à leur influence sur les comportements de citoyenneté organisationnelle, une analyse des différences de moyenne (ANOVA) et l'utilisation du test de Scheffé s'est avéré très utile. En effet, cette méthode permet de calculer comment les groupes se démarquent entre eux, l'un par rapport à l'autre, et cela, même si chacun des groupes n'est pas composé du même nombre d'individus.

3.4.3 Les régressions hiérarchiques :

Les régressions hiérarchiques nous permettront de confirmer ou non la proposition numéro un. Les régressions seront pratiquées pour vérifier si les valeurs des générations vétérans, baby-boomers, X et Y ont un impact sur les comportements de citoyenneté organisationnelle. Dans la première régression, nous introduirons les valeurs de toutes les

génération ensemble. Ceci nous permettra d'étudier leur influence sur les comportements de citoyenneté organisationnelle. Par la suite, nous effectuerons une régression en deux étapes. La première étape de la régression consistera à introduire dans l'équation les variables de contrôle du modèle (sexe, scolarité, ancienneté dans le poste, ancienneté sur le marché du travail et catégorie d'emploi). Dans la seconde étape, nous introduirons les valeurs de toutes les générations. L'introduction des variables de contrôle dans la régression permettra d'isoler l'effet des valeurs sur les comportements de citoyenneté organisationnelle. Chacune de ces régressions sera répétée sur chaque dimension des comportements de citoyenneté organisationnelle. Cette opération nous permettra de vérifier notre première proposition.

Chapitre 4 : Résultats des analyses statistiques

Ce chapitre présente les résultats des analyses statistiques, lesquelles seront divisées en trois parties. Dans un premier temps, nous procéderons à l'analyse descriptive réalisée à partir des variables de notre modèle. Ensuite, nous présenterons les résultats de l'analyse de différences de moyenne (ANOVA) et nous terminerons par l'exposition des relations statistiques qui émergent des analyses multivariées.

Avant de débiter, nous rappelons que nous avons utilisé des données primaires collectées par l'intermédiaire d'un questionnaire distribué à l'automne 2009. Le questionnaire a d'abord été testé de manière préliminaire par le directeur des ressources humaines de l'Observateur. Le questionnaire a été distribué par Internet à 1864 clients mystères de l'entreprise. Les clients mystères sont des personnes chargées de vérifier la qualité du service à la clientèle donné dans des commerces pour la firme de sondage l'Observateur. Les clients mystères sont très hétéroclites en termes d'âge, de sexe et de catégories d'emploi et travaillent dans de multiples organisations. Parmi les 1864 clients mystères, 439 avaient rempli le questionnaire à la fin de l'année 2009. Seulement 278 questionnaires sont utilisables dans le cadre de notre recherche sur les générations. En effet, 171 des répondants ne sont pas allés jusqu'à la fin du questionnaire et n'ont donc pas complété le profil. Devant le nombre suffisant de répondants et pour répondre à une contrainte temporelle, nous nous sommes basés sur les résultats obtenus à la fin de l'année 2009. Mentionnons tout de même qu'au jour du premier novembre 2010, 1000 questionnaires ont été complétés et que le taux de réponse final est de 53,6%. Ce résultat est plus que satisfaisant étant donné que les répondants ne sont pas, à proprement dit, des employés régulier de la firme de sondage, mais des personnes habituées à se faire sonder pour le compte de la firme moyennent une compensation financière, ce qui n'était pas le cas pour notre questionnaire.

4.1 Les statistiques descriptives

Cette section présente le profil général des répondants sur la base des statistiques descriptives pratiquées sur les variables de contrôle (sexe, scolarité, ancienneté dans le poste, ancienneté sur le marché du travail, statut d'emploi et catégorie d'emploi) ainsi que les statistiques pratiquées sur les variables dépendantes et indépendantes.

4.1.1 Les caractéristiques de notre population

Dans cette section, nous présenterons les caractéristiques de la population correspondant à l'âge, la génération d'appartenance ainsi qu'à chacune des variables de contrôle (sexe, scolarité, ancienneté dans le poste, ancienneté sur le marché du travail, statut d'emploi et catégorie d'emploi).

À la lecture du tableau 9, nous pouvons constater que l'âge des répondants varie entre 17 et 69 ans. Nos quatre générations présentées dans notre revue de littérature sont donc représentées. Nous remarquons que la génération Y (les 30 ans et moins) représente 30,2% des répondants, la génération X (de 31 à 45 ans) représente 35,8% et que la génération des baby-boomers (de 46 à 65 ans) représente 32,1%. Ces trois générations sont proportionnellement bien représentées par notre échantillon. Quant à la génération des vétérans (66 ans et plus), elle représente 1,9% des répondants. Finalement, la moyenne d'âge est de 39,32 ans.

En ce qui a trait au sexe des répondants, la majorité des répondants soit 73,1% est de sexe féminin.

En termes d'ancienneté, nous pouvons remarquer que l'écart entre les répondants est très grand. En effet, en ce qui concerne l'ancienneté dans le poste par exemple, l'employé le moins ancien a 1,16 an, soit 14 mois d'ancienneté, tandis que le plus ancien employé à 41,41 ans, soit 497 mois d'ancienneté. Pour ce qui est de l'ancienneté sur le marché du travail, l'écart est un tout petit peu plus grand avec 1,08 an, soit 13 mois d'ancienneté pour le moins ancien, et 43 ans, soit 516 mois d'ancienneté pour le plus ancien.

TABLEAU 9 : Répartition des répondants selon les caractéristiques démographiques

| Variable | Valeurs | Freq | % | Min | Max | Moy | E-T | N |
|-------------------------------------|-----------------------------------|------|------|------|-------|-------|-------|-----|
| Âge | - | - | - | 17 | 69 | 39,32 | 13,48 | 268 |
| Génération | Vétérans (66 ans et plus) | 5 | 1,9 | - | - | - | - | 268 |
| | Baby-boomers (46 à 65 ans) | 86 | 32,1 | - | - | - | - | |
| | X (31 à 45 ans) | 96 | 35,8 | - | - | - | - | |
| | Y (30 ans et moins) | 81 | 30,2 | - | - | - | - | |
| Sexe | Masculin | 72 | 26,9 | - | - | - | - | 268 |
| | Féminin | 196 | 73,1 | - | - | - | - | |
| Ancienneté dans le poste | - | - | - | 1,16 | 41,41 | 6,68 | 6,95 | 268 |
| Ancienneté sur le marché du travail | - | - | - | 1,08 | 43 | 19,75 | 12,20 | 268 |
| Niveau de scolarité | Cours secondaires/DEP | 74 | 27,6 | - | - | - | - | 268 |
| | Cours collégial(DEC) ou classique | 83 | 31 | - | - | - | - | |
| | Certificat de premier cycle | 23 | 8,6 | - | - | - | - | |
| | Baccalauréat | 62 | 23,1 | - | - | - | - | |
| | Diplôme de deuxième cycle | 7 | 2,6 | - | - | - | - | |
| | Maîtrise | 16 | 6 | - | - | - | - | |
| Catégorie d'emploi | Production/exploitation | 46 | 17,2 | - | - | - | - | 268 |
| | Soutien administratif | 52 | 19,4 | - | - | - | - | |
| | Soutien technique | 21 | 7,8 | - | - | - | - | |
| | Professionnel | 103 | 38,4 | - | - | - | - | |
| | Cadre intermédiaire | 30 | 11,2 | - | - | - | - | |
| | Cadre supérieur | 16 | 6 | - | - | - | - | |

Nous nous sommes également intéressée au niveau de scolarité des participants à l'étude. Nous pouvons constater que 27,6% des répondants de notre échantillon détiennent un diplôme d'étude secondaire comme dernier niveau de scolarité complété, tandis que 31% détiennent, quant à eux, un diplôme d'études collégiales comme dernier niveau de scolarité complété. Finalement, 23% d'entre eux ont indiqué avoir complété un baccalauréat tandis que 8,6 % détiennent un diplôme de deuxième cycle.

Finalement, l'échantillon est constitué à 38,4% de professionnels et à 19,45% de personnes appartenant à la catégorie soutien administratif. Les cadres sont présents dans notre échantillon à 11,2 % pour les cadres intermédiaires et à 6% pour les cadres supérieurs. Enfin, 17, 2% de nos répondants font partis de la catégorie production / exploitation, tandis que 7,8% appartiennent à la catégorie soutien technique.

4.1.2 La description de la variable indépendante : les valeurs

Afin de procéder à l'analyse descriptive des valeurs, nous allons vous présenter un tableau répartissant les valeurs de la plus importante à la moins importante selon la moyenne des répondants. L'écart type, le minimum et le maximum ainsi que le nombre total de répondants sont aussi exposés.

À la lumière du tableau 10, les valeurs ayant le plus d'importance sont l'honnêteté (Moy = 7,31), les bonnes conditions de travail (Moy = 7,11), la personne responsable (Moy = 6,86), l'équilibre travail / vie personnelle (Moy = 6,79), le travail stimulant (Moy = 6,74), et le plaisir au travail (Moy = 6,68) et le respect du code de conduite (Moy = 6,67). Les valeurs ayant une importance moyenne sont la tolérance (Moy = 6,56), l'initiative (Moy = 6,54), l'esprit d'équipe (Moy = 6,46), le respect de l'autorité (Moy = 6,45), le respect des règles au travail (Moy = 6,47), la sécurité (Moy = 6,36), l'autonomie (Moy = 6,34), la modestie (Moy = 6,31), la justice (Moy = 6,30), la vie professionnelle variée (Moy = 6,27), l'indépendance (Moy = 6,19), l'ambition (Moy = 6,08), le succès (Moy = 6,07) et la protection de l'environnement (Moy = 6,01). Finalement, les valeurs ayant le moins d'importance aux yeux des répondants sont l'amitié (Moy = 5,79), l'argent (Moy = 5,76), le risque (Moy = 5,48), le dévouement (Moy = 5,41), le pouvoir social (Moy = 5,18), l'autorité hiérarchique (Moy = 4,90) et la compétition (Moy = 3,88).

Nous pouvons constater que les valeurs sont très proches les unes des autres et qu'il sera plus facile de faire des comparaisons entre les plus importantes et les moins importantes plutôt que de les comparer une à une.

TABLEAU 10 : Distribution des répondants selon les valeurs

| Valeurs en ordre croissant d'importance | Moy | E-T | Min | Max | N |
|--|-------------|-------|-----|-----|-----|
| VAL2 - HONNÉTÉTÉ (être sincère et vrai envers ses collègues de travail) | 7,31 | 0,883 | 4 | 8 | 278 |
| VAL21 - BONNES CONDITIONS DE TRAVAIL (travailler dans un environnement sain et agréable) | 7,11 | 0,941 | 2 | 8 | 276 |
| VAL18 - PERSONNE RESPONSABLE (être une personne sur qui on peut toujours compter) | 6,86 | 1,043 | 4 | 8 | 278 |
| VAL16 - ÉQUILIBRE TRAVAIL/VIE PERSONNELLE (concilier le travail avec ses activités personnelles ou familiales) | 6,79 | 1,192 | 1 | 8 | 278 |
| VAL4 - TRAVAIL STIMULANT (vivre des expériences de travail excitantes) | 6,74 | 0,985 | 4 | 8 | 278 |
| VAL3 - PLAISIR AU TRAVAIL (avoir du «fun» au travail) | 6,68 | 1,192 | 1 | 8 | 277 |
| VAL20 - RESPECT DU CODE DE CONDUITE (se comporter au travail selon les normes attendues) | 6,67 | 1,155 | 3 | 8 | 276 |
| VAL7 - TOLÉRANCE (être ouvert aux différents points de vue de ses collègues) | 6,56 | 1,033 | 3 | 8 | 277 |
| VAL12 - INITIATIVE (faire face aux imprévus par soi-même sans attendre de directives des autres) | 6,54 | 0,997 | 4 | 8 | 278 |
| VAL25 - ESPRIT D'ÉQUIPE (aimer travailler avec d'autres personnes au sein d'une équipe) | 6,46 | 1,179 | 2 | 8 | 276 |
| VAL23 - RESPECT DE L'AUTORITÉ (démontrer du respect envers les supérieurs hiérarchiques) | 6,45 | 1,243 | 1 | 8 | 277 |
| VAL10 - RESPECT DES RÈGLES AU TRAVAIL (se conformer aux règlements en vigueur au travail) | 6,47 | 1,185 | 2 | 8 | 278 |
| VAL5 - SÉCURITÉ (avoir un emploi stable avec de bons avantages sociaux) | 6,36 | 1,282 | 1 | 8 | 277 |
| VAL9 - AUTONOMIE (décider par soi-même comment faire son travail) | 6,34 | 1,113 | 1 | 8 | 277 |
| VAL13 - MODESTIE (rester humble face à son succès au travail) | 6,31 | 1,265 | 1 | 8 | 277 |

TABLEAU 10 (suite)

| Valeurs en ordre croissant d'importance | Moy | E-T | Min | Max | N |
|--|-------------|------------|------------|------------|----------|
| VAL28 - JUSTICE (s'impliquer pour réduire les injustices au travail envers les autres) | 6,30 | 1,194 | 2 | 8 | 277 |
| VAL14 - VIE PROFESSIONNELLE VARIÉE (relever différents défis nouveaux au travail) | 6,27 | 1,117 | 1 | 8 | 275 |
| VAL17 - INDÉPENDANCE (être libre de faire son travail sans être contrôlé par d'autres ou subir de contraintes) | 6,19 | 1,244 | 1 | 8 | 278 |
| VAL22 - AMBITION (montrer qu'on est capable d'atteindre des objectifs professionnels élevés) | 6,08 | 1,315 | 1 | 8 | 278 |
| VAL11 - SUCCÈS (se distinguer par sa réussite professionnelle) | 6,07 | 1,200 | 2 | 8 | 276 |
| VAL15 - PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT (travailler dans un contexte de travail préoccupé par les questions environnementales) | 6,01 | 1,280 | 2 | 8 | 278 |
| VAL8 - AMITIÉ (avoir des relations amicales au travail) | 5,79 | 1,330 | 2 | 8 | 277 |
| VAL24 - ARGENT (avoir un salaire élevé) | 5,76 | 1,146 | 2 | 8 | 277 |
| VAL6 - RISQUE (relever des défis audacieux au travail) | 5,48 | 1,382 | 1 | 8 | 277 |
| VAL27 - DÉVOUEMENT (être prêt à faire des sacrifices personnels pour le bien collectif ou le bien-être des autres (équipe de travail)) | 5,41 | 1,471 | 1 | 8 | 277 |
| VAL1 - POUVOIR SOCIAL (s'affirmer comme leader) | 5,18 | 1,459 | 1 | 8 | 278 |
| VAL19 - AUTORITÉ HIÉRARCHIQUE (avoir la responsabilité de diriger les autres) | 4,90 | 1,468 | 1 | 8 | 276 |
| VAL26 - COMPÉTITION (vouloir «gagner» en étant le meilleur) | 3,88 | 1,619 | 1 | 8 | 278 |

4.1.3 La description de la variable dépendante : les comportements de citoyenneté organisationnelle

Afin de procéder à l'analyse descriptive de notre variable dépendante, nous allons vous présenter la distribution des répondants en fonction des indicateurs pour chacun des comportements. Nous utiliserons des tableaux qui exposeront la fréquence, le pourcentage, la moyenne, l'écart type pour chacun des indicateurs et le coefficient alpha pour chacun des comportements de citoyenneté organisationnelle à l'étude.

a) Comportements de vertu civique

Tel que présenté dans le tableau 11, les comportements de vertu civique ont été mesurés à l'aide de trois indicateurs. Nous avons éliminé l'indicateur VC3, car celui-ci supprimé, cela nous permettait d'augmenter l'alpha de Cronbach à 0,628 au lieu de 0,557. Les répondants devaient inscrire s'ils étaient en accord ou en désaccord avec les indicateurs selon une échelle à sept niveaux. La moyenne des indicateurs mesurant les comportements de vertu civique se situe entre 4,72 et 5,39 sur une échelle de 7. Les répondants sont « fortement en accord » avec les trois items dans une proportion variant de 22,5% à 26% et « Assez fortement d'accord » dans une proportion variant de 21,5% à 25,6%.

Cette dimension affiche une moyenne de 4,84 et un alpha de Cronbach de 0,628, ce qui indique une cohérence interne proche du niveau acceptable.

TABLEAU 11 : Distribution des répondants selon les comportements de vertu civique

| Indicateur | Valeur | Fre q | % | Moy | E-T | A |
|--|----------------------------------|----------|------|------|-------|-------|
| VC1 - Je fais des choses qui ne sont pas formellement exigées de moi, mais qui améliorent l'image de mon organisation. | 1=Totallement en désaccord | 26 | 9 | 4,72 | 1,759 | 0,628 |
| | 2= faiblement en désaccord | 18 | 6,2 | | | |
| | 3= Assez faiblement en désaccord | 17 | 5,9 | | | |
| | 4= Ni en accord ni en désaccord | 41 | 14,2 | | | |
| | 5= Assez fortement en accord | 74 | 25,6 | | | |
| | 6= Fortement en accord | 75 | 26 | | | |
| | 7= Totallement en accord | 38 | 13,1 | | | |
| | Total | 289 | 100 | | | |
| VC2 - J'assiste aux réunions qui sont considérées importantes sans pour autant être obligatoires. | 1=Totallement en désaccord | 39 | 13,5 | 4,42 | 1,855 | 0,628 |
| | 2= faiblement en désaccord | 16 | 5,5 | | | |
| | 3= Assez faiblement en désaccord | 17 | 5,9 | | | |
| | 4= Ni en accord ni en désaccord | 58 | 20,1 | | | |
| | 5= Assez fortement en accord | 62 | 21,5 | | | |
| | 6= Fortement en accord | 65 | 22,5 | | | |
| | 7= Totallement en accord | 32 | 11,1 | | | |
| | Total | 289 | 100 | | | |
| VC4 - Je me tiens informé des changements dans l'organisation. | 1=Totallement en désaccord | 26 | 9 | 5,39 | 1,317 | 0,628 |
| | 2= faiblement en désaccord | 18 | 6,2 | | | |
| | 3= Assez faiblement en désaccord | 17 | 5,9 | | | |
| | 4= Ni en accord ni en désaccord | 41 | 14,2 | | | |
| | 5= Assez fortement en accord | 74 | 25,6 | | | |
| | 6= Fortement en accord | 75 | 26 | | | |
| | 7= Totallement en accord | 38 | 13,1 | | | |
| | Total | 289 | 100 | | | |

b) Comportements d'esprit d'équipe

Tel que présenté dans le tableau 12, les comportements d'esprit d'équipe ont été mesurés à l'aide de cinq indicateurs. Les répondants devaient inscrire s'ils étaient en accord ou en désaccord avec les indicateurs selon une échelle à sept niveaux. La moyenne des indicateurs mesurant les comportements d'esprit d'équipe se situe entre 4,96 et 6,11 sur une échelle de 7. Le tableau IV nous rapporte que les répondants sont totalement en désaccord avec deux des cinq indicateurs (EEQ4 « Je passe beaucoup de temps à me plaindre de choses banales. » et EEQ5 « Je me plains pour la moindre des choses. ») mesurant l'esprit d'équipe et ce, dans des proportions respectives de 49,3 et 55,8 %. Les

répondants ne sont ni en accord ni en désaccord avec 3 des 5 indicateurs avec un pourcentage proche de 20 pour chacun de ces indicateurs. Les répondants sont faiblement en désaccord ou assez faiblement en désaccord avec tous les indicateurs, et ce dans des proportions qui varient entre 31,7 et 40,3.

Cette dimension affiche une moyenne de 5,49 et un alpha de Cronbach de 0,771, ce qui indique une cohérence interne tout à fait acceptable.

TABLEAU 12 : Distribution des répondants selon les comportements d'esprit d'équipe

| Indicateur | Valeur | Fréq | % | Mo y | E-T | A |
|---|----------------------------------|------|------|---------|-------|-------|
| EEQ1- Plutôt que de voir le côté positif de mon organisation, j'ai tendance à voir ce qui ne va pas. Valeurs inversées | 7=Totallement en désaccord | 57 | 20,5 | 4,96 | 1,598 | 0,771 |
| | 6= faiblement en désaccord | 68 | 24,5 | | | |
| | 5= Assez faiblement en désaccord | 43 | 15,5 | | | |
| | 4= Ni en accord ni en désaccord | 51 | 18,3 | | | |
| | 3= Assez fortement en accord | 41 | 14,7 | | | |
| | 2= Fortement en accord | 13 | 4,7 | | | |
| | 1= Totallement en accord | 5 | 1,8 | | | |
| | Total | 278 | 100 | | | |
| EEQ2 - Je trouve toujours à redire sur ce que mon organisation fait. Valeurs inversées | 7=Totallement en désaccord | 65 | 23,4 | 5,03 | 1,682 | 0,771 |
| | 6= faiblement en désaccord | 75 | 27 | | | |
| | 5= Assez faiblement en désaccord | 29 | 10,4 | | | |
| | 4= Ni en accord ni en désaccord | 51 | 18,3 | | | |
| | 3= Assez fortement en accord | 36 | 12,9 | | | |
| | 2= Fortement en accord | 14 | 5 | | | |
| | 1= Totallement en accord | 8 | 2,9 | | | |
| | Total | 278 | 100 | | | |
| EEQ3 - J'ai plutôt tendance à exagérer les problèmes. Valeurs inversées | 7=Totallement en désaccord | 75 | 27 | 5,28 | 1,462 | 0,771 |
| | 6= faiblement en désaccord | 64 | 23 | | | |
| | 5= Assez faiblement en désaccord | 48 | 17,3 | | | |
| | 4= Ni en accord ni en désaccord | 54 | 19,4 | | | |
| | 3= Assez fortement en accord | 29 | 10,4 | | | |
| | 2= Fortement en accord | 7 | 2,5 | | | |
| | 1= Totallement en accord | 1 | 4 | | | |
| | Total | 278 | 100 | | | |
| EEQ4 - Je passe beaucoup de temps à me plaindre de choses banales. Valeurs inversées | 7=Totallement en désaccord | 137 | 49,3 | 6,07 | 1,213 | 0,771 |
| | 6= faiblement en désaccord | 76 | 27,3 | | | |
| | 5= Assez faiblement en désaccord | 30 | 10,8 | | | |
| | 4= Ni en accord ni en désaccord | 22 | 7,9 | | | |
| | 3= Assez fortement en accord | 9 | 3,2 | | | |
| | 2= Fortement en accord | 3 | 1,1 | | | |
| | 1= Totallement en accord | 1 | 4 | | | |
| | Total | 278 | 100 | | | |
| EEQ5 - Je me plains pour la moindre des choses. Valeurs inversées | 7=Totallement en désaccord | 155 | 55,8 | 6,11 | 1,332 | 0,771 |
| | 6= faiblement en désaccord | 65 | 23,4 | | | |
| | 5= Assez faiblement en désaccord | 23 | 8,3 | | | |
| | 4= Ni en accord ni en désaccord | 13 | 4,7 | | | |
| | 3= Assez fortement en accord | 15 | 5,4 | | | |
| | 2= Fortement en accord | 5 | 1,8 | | | |
| | 1= Totallement en accord | 2 | 0,7 | | | |
| | Total | 278 | 100 | | | |

c) Comportements de conformisme

Tel que présenté dans le tableau 13, les comportements de conformisme ont été mesurés à l'aide de cinq indicateurs. Nous avons éliminé l'indicateur CONF1, car sa suppression nous permettait d'augmenter l'alpha de Cronbach à 0,51 au lieu de 0,473. Les répondants devaient inscrire s'ils étaient en accord ou en désaccord avec les indicateurs selon une échelle à sept niveaux. La moyenne des indicateurs mesurant les comportements de conformisme se situe entre 4,70 et 6,02 sur une échelle de 7. Le tableau V nous rapporte que les répondants sont majoritairement totalement en accord ou fortement en accord avec trois des cinq indicateurs (CONF2 « je ne m'absente pas du travail inutilement.», CONF3 « Je respecte les règles et les règlements de l'organisation même quand personne n'observe mes agissements.» et CONF4 « Je ne me permets pas des pauses supplémentaires.») mesurant le conformisme, et ce, dans des proportions respectives de 75,9, 70,1 et 49.7%. Les répondants ne sont ni en accord ni en désaccord avec 1 des 5 indicateurs avec un pourcentage de 38,5 (CONF5 «Je me considère comme l'un des employés les plus consciencieux dans l'organisation.»). Cette dimension affiche une moyenne de 5,4 et un alpha de Cronbach de 0,51, ce qui indique une cohérence interne tout juste acceptable.

TABLEAU 13 : Distribution des répondants selon les comportements de conformisme

| Indicateur | Valeur | Fréq | % | Moy | E-T | A |
|---|----------------------------------|------|------|------|-------|-------|
| CONF2 - je ne m'absente pas du travail inutilement. | 1=Totallement en désaccord | 10 | 3,6 | 6,02 | 1,451 | |
| | 2= faiblement en désaccord | 3 | 1,1 | | | |
| | 3= Assez faiblement en désaccord | 5 | 1,8 | | | |
| | 4= Ni en accord ni en désaccord | 15 | 5,4 | | | |
| | 5= Assez fortement en accord | 34 | 12,2 | | | |
| | 6= Fortement en accord | 65 | 23,4 | | | |
| | 7= Totallement en accord | 146 | 52,5 | | | |
| | Total | 278 | 100 | | | |
| CONF3 - Je respecte les règles et les règlements de l'organisation même quand personne n'observe mes agissements. | 1=Totallement en désaccord | 1 | 0,4 | 5,87 | 1,216 | |
| | 2= faiblement en désaccord | 4 | 1,4 | | | |
| | 3= Assez faiblement en désaccord | 10 | 3,6 | | | |
| | 4= Ni en accord ni en désaccord | 21 | 7,6 | | | |
| | 5= Assez fortement en accord | 47 | 16,9 | | | |
| | 6= Fortement en accord | 91 | 32,7 | | | |
| | 7= Totallement en accord | 104 | 37,4 | | | |
| | Total | 278 | 100 | | | |
| CONF4 - Je ne me permets pas des pauses supplémentaires. | 1=Totallement en désaccord | 13 | 4,7 | 5,01 | 1,826 | 0,519 |
| | 2= faiblement en désaccord | 24 | 8,6 | | | |
| | 3= Assez faiblement en désaccord | 25 | 9 | | | |
| | 4= Ni en accord ni en désaccord | 37 | 13,3 | | | |
| | 5= Assez fortement en accord | 41 | 14,7 | | | |
| | 6= Fortement en accord | 63 | 22,7 | | | |
| | 7= Totallement en accord | 75 | 27 | | | |
| | Total | 278 | 100 | | | |
| CONF5 - Je me considère comme l'un des employés les plus consciencieux dans l'organisation. | 1=Totallement en désaccord | 11 | 4 | 4,70 | 1,323 | |
| | 2= faiblement en désaccord | 5 | 1,8 | | | |
| | 3= Assez faiblement en désaccord | 11 | 4 | | | |
| | 4= Ni en accord ni en désaccord | 107 | 38,5 | | | |
| | 5= Assez fortement en accord | 57 | 20,5 | | | |
| | 6= Fortement en accord | 70 | 25,2 | | | |
| | 7= Totallement en accord | 17 | 6,1 | | | |
| | Total | 278 | 100 | | | |

d) Comportements de courtoisie

Tel que présenté dans le tableau 14, les comportements de courtoisie ont été mesurés à l'aide de cinq indicateurs. Les répondants devaient inscrire s'ils étaient en accord ou en désaccord avec les indicateurs selon une échelle à sept niveaux. La moyenne des

indicateurs mesurant les comportements de courtoisie se situe entre 4,90 et 6,15 sur une échelle de 7. L'item CRT2 « Je ne brime pas les droits des autres. » se démarque nettement des cinq autres puisque les répondants sont « Totalelement en accord » avec cette affirmation dans une proportion de 45% et « Fortement en accord » dans une proportion de 34,9%. L'item CRT5 « J'essaie d'éviter de créer des problèmes à mes collègues de travail. » se démarque lui aussi des quatre items restants, car 37,1% des répondants sont « Totalelement en accord » et 34,9% sont « Fortement en accord ».

Cette dimension affiche une moyenne de 5,60 et un alpha de Cronbach de 0,713, ce qui indique une cohérence interne tout à fait acceptable.

TABLEAU 14 : La distribution des répondants selon les comportements de courtoisie

| Indicateur | Valeur | Fréq | % | Moy | E-T | A |
|--|----------------------------------|------|------|------|-------|-------|
| CRT1 - Il m'arrive d'agir pour essayer d'empêcher l'émergence de problèmes entre des employés de mon organisation. | 1=Totallement en désaccord | 8 | 2,9 | 4,90 | 1,313 | |
| | 2= faiblement en désaccord | 11 | 4 | | | |
| | 3= Assez faiblement en désaccord | 8 | 2,9 | | | |
| | 4= Ni en accord ni en désaccord | 61 | 21,9 | | | |
| | 5= Assez fortement en accord | 99 | 35,6 | | | |
| | 6= Fortement en accord | 68 | 24,5 | | | |
| | 7= Totallement en accord | 23 | 8,3 | | | |
| | Total | 278 | 100 | | | |
| CRT2 - Je ne brime pas les droits des autres. | 1=Totallement en désaccord | 1 | 0,4 | 6,15 | 1,019 | |
| | 2= faiblement en désaccord | 3 | 1,1 | | | |
| | 3= Assez faiblement en désaccord | 1 | 0,4 | | | |
| | 4= Ni en accord ni en désaccord | 12 | 4,3 | | | |
| | 5= Assez fortement en accord | 39 | 14,0 | | | |
| | 6= Fortement en accord | 97 | 34,9 | | | |
| | 7= Totallement en accord | 125 | 45 | | | |
| | Total | 278 | 100 | | | |
| CRT3 - J'évalue, avant d'agir, la manière dont mes actes pourraient affecter mes collègues de travail. | 1=Totallement en désaccord | 2 | 0,7 | 5,55 | 1,144 | 0,713 |
| | 2= faiblement en désaccord | 2 | 0,7 | | | |
| | 3= Assez faiblement en désaccord | 7 | 2,5 | | | |
| | 4= Ni en accord ni en désaccord | 37 | 13,3 | | | |
| | 5= Assez fortement en accord | 69 | 24,8 | | | |
| | 6= Fortement en accord | 104 | 37,4 | | | |
| | 7= Totallement en accord | 57 | 20,5 | | | |
| | Total | 278 | 100 | | | |
| CRT4 -Je porte attention à la manière dont mon comportement peut affecter le travail de mes collègues. | 1=Totallement en désaccord | 0 | 0 | 5,49 | 1,107 | |
| | 2= faiblement en désaccord | 7 | 2,5 | | | |
| | 3= Assez faiblement en désaccord | 8 | 2,9 | | | |
| | 4= Ni en accord ni en désaccord | 21 | 7,6 | | | |
| | 5= Assez fortement en accord | 96 | 34,5 | | | |
| | 6= Fortement en accord | 98 | 35,3 | | | |
| | 7= Totallement en accord | 48 | 17,3 | | | |
| | Total | 278 | 100 | | | |
| CRT5 - J'essaie d'éviter de créer des problèmes à mes collègues de travail. | 1=Totallement en désaccord | 4 | 1,4 | 5,94 | 1,151 | |
| | 2= faiblement en désaccord | 2 | 0,7 | | | |
| | 3= Assez faiblement en désaccord | 2 | 0,7 | | | |
| | 4= Ni en accord ni en désaccord | 15 | 5,4 | | | |
| | 5= Assez fortement en accord | 55 | 19,8 | | | |
| | 6= Fortement en accord | 97 | 34,9 | | | |
| | 7= Totallement en accord | 103 | 37,1 | | | |
| | Total | 278 | 100 | | | |

e) Comportements d'altruisme

Tel que présenté dans le tableau 15, les comportements d'altruisme ont été mesurés à l'aide de cinq indicateurs. Les répondants devaient inscrire s'ils étaient en accord ou en désaccord avec les indicateurs selon une échelle à sept niveaux. La moyenne des indicateurs mesurant les comportements d'altruisme se situe entre 5,22 et 5,97 sur une échelle de 7. L'item ALT1 « J'aide ceux dont la charge de travail est lourde. » se démarque des cinq indicateurs puisque 42,8% des répondants sont « Assez fortement en accord » avec cette affirmation. L'item ALT5 « Je suis toujours prêt à aider les personnes qui m'entourent. » se démarque également, car 33,1% des répondants se disent « Totalelement en accord » et 39,9% se disent « Fortement en accord » avec cette affirmation.

Cette dimension affiche une moyenne de 5,454 et un alpha de Cronbach de 0,777, ce qui indique une cohérence tout à fait acceptable.

TABLEAU 15 : La distribution des répondants selon les comportements d'altruisme

| Indicateur | Valeur | Fréq | % | Moy | E-T | A |
|---|----------------------------------|------|-------------|------|-------|-------|
| ALT1 - J'aide ceux dont la charge de travail est lourde. | 1=Totallement en désaccord | 3 | 1,1 | 5,22 | 1,155 | |
| | 2= faiblement en désaccord | 7 | 2,5 | | | |
| | 3= Assez faiblement en désaccord | 8 | 2,9 | | | |
| | 4= Ni en accord ni en désaccord | 32 | 11,5 | | | |
| | 5= Assez fortement en accord | 119 | 42,8 | | | |
| | 6= Fortement en accord | 76 | 27,3 | | | |
| | 7= Totallement en accord | 33 | 11,9 | | | |
| | Total | 278 | 100 | | | |
| ALT2 - Je donne volontai- rement de mon temps pour aider des collègues qui rencontrent des difficultés dans leur travail. | 1=Totallement en désaccord | 5 | 1,8 | 5,44 | 1,284 | |
| | 2= faiblement en désaccord | 3 | 1,1 | | | |
| | 3= Assez faiblement en désaccord | 13 | 4,7 | | | |
| | 4= Ni en accord ni en désaccord | 29 | 10,4 | | | |
| | 5= Assez fortement en accord | 81 | 29,1 | | | |
| | 6= Fortement en accord | 89 | 32 | | | |
| | 7= Totallement en accord | 58 | 20,9 | | | |
| | Total | 278 | 100 | | | |
| ALT3 - J'aide mes collè- gues lorsqu'ils ont été ab- sents. | 1=Totallement en désaccord | 6 | 2,2 | 5,22 | 1,289 | 0,777 |
| | 2= faiblement en désaccord | 8 | 2,9 | | | |
| | 3= Assez faiblement en désaccord | 5 | 1,8 | | | |
| | 4= Ni en accord ni en désaccord | 41 | 14,7 | | | |
| | 5= Assez fortement en accord | 99 | 35,6 | | | |
| | 6= Fortement en accord | 77 | 27,7 | | | |
| | 7= Totallement en accord | 42 | 15,1 | | | |
| | Total | 278 | 100 | | | |
| ALT4 - Je participe sur une base volontaire à l'intégration des nouveaux employés. | 1=Totallement en désaccord | 4 | 1,4 | 5,42 | 1,308 | |
| | 2= faiblement en désaccord | 5 | 1,8 | | | |
| | 3= Assez faiblement en désaccord | 5 | 1,8 | | | |
| | 4= Ni en accord ni en désaccord | 51 | 18,3 | | | |
| | 5= Assez fortement en accord | 71 | 25,5 | | | |
| | 6= Fortement en accord | 75 | 27,0 | | | |
| | 7= Totallement en accord | 67 | 24,1 | | | |
| | Total | 278 | 100 | | | |
| ALT5 - Je suis toujours prêt à aider les personnes qui m'entourent. | 1=Totallement en désaccord | 0 | 0 | 5,97 | 0,972 | |
| | 2= faiblement en désaccord | 2 | 0,7 | | | |
| | 3= Assez faiblement en désaccord | 4 | 1,4 | | | |
| | 4= Ni en accord ni en désaccord | 11 | 4 | | | |
| | 5= Assez fortement en accord | 58 | 20,9 | | | |
| | 6= Fortement en accord | 111 | 39,9 | | | |
| | 7= Totallement en accord | 92 | 33,1 | | | |
| | Total | 278 | 100 | | | |

Le tableau 16 nous montre que les moyennes pour chacun des comportements varient entre 4,84 et 5,606. Ces résultats signifient que les comportements les plus fortement adoptés sont les comportements de courtoisie (Moy = 5,606) et d'esprit d'équipe (Moy = 5,49). Viennent ensuite les comportements d'altruisme (Moy = 5,454) et de conformisme (Moy = 5,4). Finalement, les comportements les moins fortement adoptés sont les comportements de vertu civique (Moy = 4,84).

TABLEAU 16 : Tableau synthèse des comportements

| Comportements | Moy | E-T | A |
|-----------------|-------|-------|-------|
| Vertu civique | 4,84 | 1,643 | 0,628 |
| Esprit d'équipe | 5,49 | 1,457 | 0,771 |
| Conformisme | 5,4 | 1,454 | 0,519 |
| Courtoisie | 5,606 | 1,146 | 0,713 |
| Altruisme | 5,454 | 1,201 | 0,777 |

4.2 Les analyses bivariées

Cette section se divise en trois parties. Dans un premier temps, nous présenterons les liens entre les différentes variables en commentant la matrice de corrélation. Ensuite nous exposerons les différences entre les différentes générations concernant les valeurs grâce à une analyse de différences de moyenne (ANOVA) et un test de Scheffé. Finalement, des analyses de variance nous permettront de discuter de l'influence de la génération sur les comportements de citoyenneté organisationnelle.

4.2.1 Les liens entre les différentes variables

Nous utiliserons la matrice de corrélation afin de décrire les liens entre les différentes variables de notre modèle. Nous commencerons par commenter les liens valeurs et les comportements, nous aborderons ensuite les liens entre les variables de contrôle et les comportements et nous terminerons par la description des liens entre les comportements entre eux.

a) Les liens entre les valeurs et les comportements

Certaines tendances peuvent être dégagées du tableau 17. Dans un premier temps, nous observons que la variable indépendante, soit celle des valeurs, est reliée significativement (au seuil de $p < 0,01$ et $p < 0,05$ dans certains cas plus rares) à la majeure partie des comportements de citoyenneté organisationnelle. Plus précisément, l'honnêteté, le respect des règles au travail, la personne responsable et l'ambition sont reliés significativement à tous les comportements de citoyenneté organisationnelle. La tolérance, la modestie, le respect des codes de conduites, les bonnes conditions de travail, le respect de l'autorité et l'esprit d'équipe sont reliés significativement à tous les comportements de citoyenneté organisationnelle sauf les comportements de vertu civique. Le plaisir au travail et la vie professionnelle variée sont, quant à eux, reliés significativement à trois comportements de citoyenneté organisationnelle : la courtoisie, le conformisme et l'esprit d'équipe. La compétition et le pouvoir social sont seulement significativement reliés au comportement de vertu civique. La protection de l'environnement et l'équilibre travail / vie personnelle, le travail stimulant et la sécurité sont toutes des valeurs corrélées exclusivement au comportement de conformisme au seuil de $p < 0,01$. Néanmoins, le travail stimulant est aussi relié significativement aux comportements de courtoisie et de vertu civique, mais au seuil de $p < 0,05$. Le dévouement et la justice sont corrélés positivement au seuil de $p < 0,01$ seulement aux comportements de conformisme et d'esprit d'équipe. Néanmoins, le dévouement est corrélé au seuil de $p < 0,05$ avec le comportement de vertu civique et la justice est corrélée au même seuil avec le comportement d'altruisme. L'initiative est corrélée avec tous les comportements, sauf la courtoisie. Le succès et l'autorité hiérarchique sont corrélés positivement au seuil de $p < 0,01$ au comportement de vertu civique et au seuil de $p < 0,05$ au comportement de conformisme. L'amitié n'est corrélée qu'à un seul comportement au seuil de $p < 0,01$ et il s'agit du comportement conformiste. Le risque est corrélé au seuil de $p < 0,01$ au comportement de vertu civique et au seuil de $p < 0,05$ aux comportements d'altruisme, de conformisme et d'esprit d'équipe. L'autonomie est corrélée au seuil de $p < 0,01$ au comportement de courtoisie et au seuil de $p < 0,05$ au comportement d'altruisme. L'argent est corrélé négativement au seuil de $p < 0,05$ au comportement d'esprit d'équipe seulement.

L'indépendance ne semble avoir aucune influence sur les comportements de citoyenneté organisationnelle.

TABLEAU 17 : La matrice de corrélation entre les valeurs et les comportements

| Valeur (Wils, 2009) | Altruisme | Courtoisie | Conformisme | Esprit d'équipe | Vertu civique |
|---|-----------|------------|-------------|-----------------|---------------|
| Val1-Pouvoir social | 0,036 | 0,087 | 0,09 | 0,018 | 0,132* |
| Val2-Honnêteté | 0,206** | 0,164** | 0,375** | 0,276** | 0,125* |
| Val3-Plaisir au travail | 0,101 | 0,167** | 0,215** | 0,144* | 0,044 |
| Val4-Travail stimulant | 0,109 | 0,128* | 0,189** | 0,096 | 0,138* |
| Val5-Sécurité | 0,115 | -0,022 | 0,186** | 0,1 | 0,015 |
| Val6-Risque | 0,132* | 0,033 | 0,137* | 0,149* | 0,155** |
| Val7-Tolérance | 0,157** | 0,186** | 0,351** | 0,229** | 0,092 |
| Val8-Amitié | -0,051 | 0,022 | 0,179** | 0,128* | 0,042 |
| Val9-Autonomie | 0,119* | 0,208** | 0,077 | 0,079 | 0,088 |
| Val10-Respect des règles au travail | 0,308** | 0,159** | 0,416** | 0,301** | 0,183** |
| Val11-Succès | 0,061 | 0,081 | 0,144* | 0,044 | 0,173** |
| Val12-Initiative | 0,213** | 0,09 | 0,290** | 0,241** | 0,233** |
| Val13-Modestie | 0,121* | 0,305** | 0,313** | 0,279** | 0,052 |
| Val14-Vie professionnelle variée | 0,092 | 0,121* | 0,171** | 0,144* | 0,077 |
| Val15-Protection de l'environnement | 0,032 | 0,062 | 0,187** | 0,116 | -0,016 |
| Val16-Équilibre travail/vie personnelle | 0,079 | 0,068 | 0,146* | 0,083 | 0,106 |
| Val17-Indépendance | -0,005 | -0,061 | 0,058 | 0,06 | 0,045 |
| Val18-Personne responsable | 0,315** | 0,144* | 0,417** | 0,374** | 0,192** |
| Val19-Autorité hiérarchique | 0,086 | -0,031 | 0,135* | 0,048 | 0,275** |
| Val20-Respect du code de conduite | 0,259** | 0,219** | 0,433** | 0,266** | 0,093 |
| Val21-Bonnes conditions de travail | 0,150* | 0,140* | 0,385** | 0,234** | -0,014 |
| Val22-Ambition | 0,201** | 0,127* | 0,286** | 0,179** | 0,148* |
| Val23-Respect de l'autorité | 0,223** | 0,238** | 0,434** | 0,251** | 0,101 |
| Val24-Argent | 0,015 | -0,079 | 0,02 | -0,119* | 0,113 |

TABLEAU 17 (suite)

| Valeur | Altruisme | Courtoisie | Conformisme | Esprit d'équipe | Vertu civique |
|-----------------------|-----------|------------|-------------|-----------------|---------------|
| Val25-Esprit d'équipe | 0,123* | 0,155** | 0,409** | 0,257** | 0,056 |
| Val26-Compétition | 0,039 | -0,062 | -0,012 | -0,043 | 0,154** |
| Val27-Dévouement | 0,111 | 0,108 | 0,283** | 0,292** | 0,125* |
| Val28-Justice | 0,134* | -0,018 | 0,307** | 0,217** | 0,077 |

Note : ** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

b) Les liens entre les variables de contrôle et les comportements

Quant aux variables de contrôle (tableau 18), on observe que l'ancienneté sur le marché du travail est significativement reliée au seuil de $p < 0,01$ au comportement de courtoisie exclusivement et que la catégorie d'emploi est corrélée significativement et positivement au même seuil au comportement de vertu civique. Le sexe est également corrélé positivement au seuil de $p < 0,05$ au comportement de courtoisie et d'esprit d'équipe tandis que l'ancienneté de poste est corrélée positivement au même seuil au comportement de conformisme et d'esprit d'équipe. La scolarité ne semble avoir d'incidence sur aucun des comportements de citoyenneté organisationnelle.

TABLEAU 18 : La matrice de corrélation de variables de contrôle avec les comportements de citoyenneté organisationnels

| Variabes de contrôle | Altruisme | Courtoisie | Conformisme | Esprit d'équipe | Vertu civique |
|----------------------|-----------|----------------|---------------|-----------------|----------------|
| Âge | 0,036 | 0,215** | 0,053 | 0,104 | 0,081 |
| Sexe | 0,086 | 0,156* | 0,081 | 0,125* | 0,02 |
| Ancienneté P | 0,088 | 0,091 | 0,136* | 0,140* | 0,054 |
| Ancienneté MT | 0,109 | 0,194** | 0,088 | 0,109 | 0,066 |
| Scolarité | 0,02 | 0,037 | -0,076 | -0,079 | 0,079 |
| Catégorie d'emploi | -0,002 | 0,009 | 0,062 | 0,071 | 0,259** |

Note : ** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

c) Les liens entre les types de comportements de citoyenneté organisationnelle

En terminant, notons que les comportements de citoyenneté organisationnelle sont corrélés significativement entre eux, à l'exception du comportement d'altruisme et de courtoisie ainsi que du comportement de vertu civique et de courtoisie (tableau 19).

TABLEAU 19 : Tableau de corrélation des comportements

| Comportement | Vertu civique | Esprit d'équipe | Conformisme | Courtoisie | Altruisme |
|-----------------|---------------|-----------------|-------------|------------|-----------|
| Vertu civique | 1 | | | | |
| Esprit d'équipe | 0,386** | 1 | | | |
| Conformisme | 0,382** | 0,676** | 1 | | |
| Courtoisie | -0,058 | 0,185** | 0,192** | 1 | |
| Altruisme | 0,355** | 0,472** | 0,445** | 0,084 | 1 |

Note : ** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

4.2.2 Les valeurs selon les générations

Dans un premier temps, nous avons utilisé une analyse de variance (analyse de différences de moyenne (ANOVA) à un facteur) pour identifier les différences de valeurs selon les générations. Ensuite, nous avons utilisé le test de Scheffé afin de pouvoir identifier les générations qui se distinguent les unes par rapport aux autres.

Le tableau 20 recense les **8 valeurs sur les 28** énoncées par Wils et al. qui varient significativement en fonction des générations. La valeur qui se différencie le plus est le plaisir au travail (F=8,584**) suivie par le travail stimulant (F=7,128**), l'équilibre travail / vie personnelle (F=5,084**), le respect des règles de travail (F=4,773**), l'autonomie (F=3,822**). Vient ensuite le respect du code de conduite (F=3,657*), la vie professionnelle variée (F=2,934*) et finalement la justice (F=2,658*). Les autres valeurs telles que le pouvoir social, l'honnêteté, la sécurité, le risque, la tolérance, l'amitié, le succès, l'initiative, la modestie, la protection de l'environnement, l'indépendance, la per-

sonne responsable, l'autorité hiérarchique, les bonnes conditions de travail, l'ambition, le respect de l'autorité, l'argent, l'esprit d'équipe, la compétition et le dévouement semblent relativement similaires d'une génération à l'autre.

TABLEAU 20 : Résultats significatifs de l'analyse de différences de moyenne (ANOVA) entre les valeurs et les générations

| Valeur | Groupes | S des carrés | ddl | M des carrés | F | Sig |
|---|---------------|--------------|-----|--------------|-------|---------|
| Val3-Plaisir au travail | Inter-groupes | 34,032 | 3 | 11,344 | 8,584 | 0,000** |
| | Intra-groupes | 347,541 | 263 | 1,321 | | |
| | Total | 381,573 | 266 | | | |
| Val4-Travail stimulant | Inter-groupes | 19,723 | 3 | 6,574 | 7,128 | 0,000** |
| | Intra-groupes | 243,512 | 264 | 0,922 | | |
| | Total | 263,235 | 267 | | | |
| Val9-Autonomie | Inter-groupes | 14,009 | 3 | 4,670 | 3,822 | 0,010** |
| | Intra-groupes | 321,325 | 263 | 1,222 | | |
| | Total | 335,333 | 266 | | | |
| Val10-Respect des règles de travail | Inter-groupes | 19,477 | 3 | 6,492 | 4,773 | 0,003** |
| | Intra-groupes | 359,071 | 264 | 1,360 | | |
| | Total | 378,549 | 267 | | | |
| Val14-Vie professionnelle variée | Inter-groupes | 10,902 | 3 | 3,634 | 2,934 | 0,034* |
| | Intra-groupes | 323,302 | 261 | 1,239 | | |
| | Total | 334,204 | 264 | | | |
| Val16-Équilibre travail / vie personnelle | Inter-groupes | 20,827 | 3 | 6,942 | 5,084 | 0,002** |
| | Intra-groupes | 360,468 | 264 | 1,365 | | |
| | Total | 381,295 | 267 | | | |
| Val20-Respect du code de conduite | Inter-groupes | 14,383 | 3 | 4,794 | 3,657 | 0,013* |
| | Intra-groupes | 343,486 | 262 | 1,311 | | |
| | Total | 357,868 | 265 | | | |
| Val28-Justice | Inter-groupes | 11,202 | 3 | 3,734 | 2,658 | 0,049* |
| | Intra-groupes | 370,809 | 264 | 1,405 | | |
| | Total | 382,011 | 267 | | | |

Note : ** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Le tableau 21 permet de compléter l'analyse de différences de moyenne (ANOVA) en comparant les quatre générations deux à deux. Le test F de Scheffé est le test le plus conservateur, il corrige pour toutes les comparaisons possibles par paires et celles-ci sont comparées à un F particulièrement sévère. Une différence à elle seule doit être assez grande pour être responsable du fait que le F est assez grand pour être significatif et même plus. L'intervalle de Scheffé associe l'erreur d'estimation pour chaque moyenne en utilisant la méthode de F-distribution. Cela permet de faire des comparaisons linéaires parmi les moyennes de l'échantillon tout en contrôlant le taux d'erreur à un niveau défini. Nous avons choisi le test de Scheffé, car il ne demande pas que tous les échantillons utilisés dans l'analyse de différences de moyenne (ANOVA) soient de la même taille (Ramousse, Le Berre et Le Guelte, 1996).

Premièrement, les résultats du tableau 21 nous permettent de spécifier que les vétérans accordent significativement ((I-J) = -0,798**) moins d'importance au plaisir au travail que les X et que les X accordent significativement plus d'importance ((I-J) = 0,731**) au plaisir au travail que les Baby Boomers. Deuxièmement, nous pouvons constater que les vétérans accordent moins d'importance au fait d'avoir un travail stimulant que les X et les Y (avec un (I-J) respectif de 0,597** pour la relation vétérans / X et -1,262* pour la relation vétérans / Y). Troisièmement, le tableau XII nous indique que les vétérans accordent plus d'importance à l'autonomie que les baby-boomers ((I-J) = 0,561*). Quatrièmement, notons que les baby-boomers accordent plus d'importance au respect des règles au travail que les vétérans ((I-J) = 0,534*). Cinquièmement, les vétérans accordent moins d'importance que les X à l'équilibre travail / vie personnelle ((I-J) = -0,599*). Sixièmement, les vétérans ainsi que les baby-boomers accordent davantage d'importance au respect du code de conduite que les X ((I-J) = 0,513* pour la relation vétérans / X et (I-J) = 0,483* pour la relation baby-boomers / X). Finalement, les baby-boomers accordent plus d'importance à la justice que les X ((I-J) = 0,494*).

TABLEAU 21 : Résultats significatifs des tests post hoc de Scheffé entre les valeurs et les générations

| Valeur | Groupe âge (I) | Groupe âge (J) | Différence (I-J) | Sig |
|---|----------------|----------------|------------------|---------|
| Val3-Plaisir au travail | V | X | -0,798 | 0,000** |
| | X | BB | 0,731 | 0,001** |
| Val4-Travail stimulant | V | X | -0,597 | 0,001** |
| | V | Y | -1,262 | 0,046* |
| Val9-Autonomie | V | BB | 0,561 | 0,011* |
| Val10-Respect des règles au travail | BB | X | 0,534 | 0,025* |
| Val14-Vie professionnelle variée | V | BB | -0,472 | 0,053 |
| Val16-Équilibre travail / vie personnelle | V | X | -0,599 | 0,013* |
| Val20-Respect du code de conduite | V | X | 0,513 | 0,042* |
| | BB | X | 0,483 | 0,047* |
| Val28-Justice | BB | X | 0,494 | 0,050* |

Note : ** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

V = vétérans; BB = baby boomers.

4.2.3 L'influence de la génération sur les comportements de citoyenneté organisationnelle

Dans un premier temps, nous avons utilisé une analyse de variance (analyse de différence de moyenne (ANOVA) à un facteur) afin de déterminer si le fait d'appartenir à une génération en particulier avait de l'influence sur l'adoption de certains comportements de citoyenneté organisationnelle. Ensuite, nous avons utilisé le test Scheffé afin de pouvoir identifier les générations qui se distinguent les unes par rapport aux autres.

Les résultats présentés au tableau 22 ne sont pas significatifs sauf pour le comportement d'esprit d'équipe ($F=2,935^*$). Tous les autres comportements ne semblent pas influencés par le fait d'appartenir à une génération plutôt qu'une autre.

TABLEAU 22 : Résultats de l'analyse de différences de moyenne (ANOVA) entre les comportements et les générations

| Comportement | Groupe | S des carrés | Ddl | M des carrés | F | Sig |
|-----------------|---------------|--------------|-----|--------------|-------|----------------|
| Altruisme | Inter-groupes | 48,821 | 3 | 16,274 | 0,845 | 0,470 |
| | Intra-groupes | 5082,791 | 264 | 19,253 | | |
| | Total | 5131,612 | 267 | | | |
| Courtoisie | Inter-groupes | 3,334 | 3 | 1,111 | 0,071 | 0,976 |
| | Intra-groupes | 4152,860 | 264 | 15,731 | | |
| | Total | 4156,194 | 267 | | | |
| Conformisme | Inter-groupes | 17,482 | 3 | 5,827 | 0,320 | 0,811 |
| | Intra-groupes | 4810,966 | 264 | 18,223 | | |
| | Total | 4828,448 | 267 | | | |
| Esprit d'équipe | Inter-groupes | 244,964 | 3 | 81,655 | 2,935 | 0,034 * |
| | Intra-groupes | 7345,886 | 264 | 27,825 | | |
| | Total | 7590,851 | 267 | | | |
| Vertu civique | Inter-groupes | 37,059 | 3 | 12,353 | 0,617 | 0,604 |
| | Intra-groupes | 5284,654 | 264 | 20,018 | | |
| | Total | 5321,713 | 267 | | | |

Note : ** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Le tableau 23 permet de compléter l'analyse de différences de moyenne (ANOVA) en comparant les quatre générations deux à deux. Les résultats du test de Scheffé nous permettent d'expliquer la différence obtenue pour le comportement d'esprit d'équipe bien que le seuil de signification soit marginal ((I-J) = 2,254). En effet, les résultats du tableau 23 nous permettent de spécifier que les Vétérans accordent, de façon marginale, plus d'importance au comportement d'esprit d'équipe que les X (p = 0,057).

TABLEAU 23 : Résultats des tests post hoc de Scheffé entre le comportement d'esprit d'équipe et les générations

| Comportement | Groupe âge (I) | Groupe âge (J) | Différence (I-J) | Sig |
|-----------------|----------------|----------------|------------------|-------|
| Esprit d'équipe | V | X | 2,254 | 0,057 |

Note : * La corrélation est significative au niveau 0.5 (bilatéral).

4.3 Les analyses mutivariées

Dans cette section, nous utilisons les analyses multivariées afin de déterminer, dans un premier temps, si les valeurs ont une influence sur les comportements de citoyenneté organisationnelle et, dans un deuxième temps, si les variables de contrôle changent la relation d'influence.

4.3.1 L'influence des valeurs sur les comportements de citoyenneté organisationnelle.

Pour vérifier quelles valeurs influencent les comportements de citoyenneté organisationnelle, nous avons élaboré un modèle de régression pour chacun des comportements de citoyenneté organisationnelle à l'étude. Dans ce modèle, nous avons introduit nos 28 valeurs. Nous constatons, d'après le tableau 24, que certaines valeurs peuvent influencer certains comportements. En effet, notre variable indépendante, soit les valeurs, explique 28,2% de la variance des comportements d'altruisme (R^2 de 0,282), 41,3% de la variance des comportements de courtoisie (R^2 de 0,413), 22,5% de la variance des comportements de conformisme (R^2 de 0,225), 25,1% de la variance des comportements d'esprit d'équipe (R^2 de 0,251) et 16,2% de la variance des comportements de vertu civique (R^2 de 0,162).

De manière plus spécifique, nous constatons, dans ce modèle, que plus un individu accorde de l'importance à l'argent, moins il aura de chances d'adopter un comportement d'altruisme, soit d'apporter de l'aide concernant un problème émergeant au travail. Et plus un individu valorisera le fait d'être une personne responsable, plus il y aura de chances pour qu'il adopte un comportement visant à apporter de l'aide concernant un problème survenant au travail (respectivement $\beta = -0,234^{***}$ et $\beta = 0,255^{***}$). Ensuite, plus un individu accordera de l'importance au respect de l'autorité et au fait d'être une personne responsable, plus les chances qu'il adopte des comportements de courtoisie seront grandes (respectivement $\beta = 0,198^{**}$ et $\beta = 0,172^*$). Les comportements de courtoisie visent à empêcher l'apparition de problèmes au travail. En ce qui concerne les comportements de conformisme (intérieurisation et acceptation des règles et procédures ainsi

qu'observation scrupuleuse de celles-ci même si personne n'en contrôle l'application), ils ont plus de chances d'être adoptés si un individu : 1- valorise le respect des règles au travail, 2- valorise le fait d'être une personne responsable et 3- ne valorise pas ou peu l'amitié (respectivement $\beta = 0,217^*$, $\beta = 0,268^{***}$ et $\beta = -0,216^{**}$). Par ailleurs, plus un individu valorisera l'autonomie et la modestie, et moins il valorisera l'indépendance, plus les chances qu'il adopte un comportement d'esprit d'équipe sera grand (respectivement $\beta = 0,272^{***}$, $\beta = 0,222^{**}$ et $\beta = -0,183^*$). Rappelons que les comportements d'esprit d'équipe expriment la volonté de tolérer les inconvénients inévitables ainsi qu'une charge de travail sans se plaindre. Finalement, plus l'initiative et l'autorité hiérarchique aura de l'importance pour un individu, plus les chances qu'il favorise un comportement de vertu civique sera grand ($\beta = 0,175^*$, $\beta = 0,253^{**}$). Les comportements de vertu civique font référence à la volonté de participer activement à la gouvernance de l'entreprise et de veiller à ses intérêts.

TABLEAU 24 : Régressions multiples examinant l'influence des valeurs sur les comportements de citoyenneté organisationnelle

| Variable explicative | Altruisme | Courtoisie | Conformisme | Esprit d'équipe | Vertu civique |
|---|-----------------|----------------|-----------------|-----------------|----------------|
| | β | | | | |
| Val1-Pouvoir social | -0,003 | -0,014 | -0,085 | 0,061 | -0,052 |
| Val2-Honnêteté | 0,029 | 0,047 | 0,011 | 0,006 | 0,022 |
| Val3-Plaisir au travail | 0,062 | 0,089 | 0,064 | 0,097 | -0,031 |
| Val4-Travail stimulant | -0,089 | -0,008 | 0,031 | 0,039 | 0,131 |
| Val5-Sécurité | 0,013 | -0,015 | 0,041 | -0,127 | -0,036 |
| Val6-Risque | 0,089 | -0,020 | 0,061 | -0,069 | 0,043 |
| Val7-Tolérance | -0,102 | -0,004 | -0,091 | 0,057 | 0,041 |
| Val8-Amitié | -0,035 | -0,056 | -0,216** | -0,103 | 0,002 |
| Val9-Autonomie | -0,062 | -0,097 | 0,069 | 0,272*** | -0,033 |
| Val10-Respect des règles au travail | 0,090 | 0,056 | 0,217* | -0,063 | 0,139 |
| Val11-Succès | -0,041 | -0,021 | -0,083 | 0,060 | 0,059 |
| Val12-Initiative | 0,113 | 0,114 | 0,135 | -0,112 | 0,175* |
| Val13-Modestie | 0,109 | 0,037 | 0,008 | 0,222** | 0,018 |
| Val14-Vie professionnelle variée | -0,059 | -0,035 | -0,038 | -0,025 | -0,157 |
| Val15-Protection de l'environnement | 0,042 | 0,049 | -0,015 | 0,034 | -0,107 |
| Val16-Équilibre travail/vie personnelle | -0,045 | -0,008 | 0,001 | 0,020 | 0,101 |
| Val17-Indépendance | 0,021 | 0,030 | -0,103 | -0,183* | -0,053 |
| Val18-Personne responsable | 0,255*** | 0,198** | 0,268*** | 0,040 | 0,122 |
| Val19-Autorité hiérarchique | -0,005 | 0,051 | -0,035 | -0,066 | 0,253** |
| Val20-Respect du code de conduite | -0,083 | 0,047 | 0,036 | 0,130 | -0,059 |

TABLEAU 24 (suite)

| Variable explicative | Altruisme | Courtoisie | Conformisme | Esprit d'équipe | Vertu civique |
|------------------------------------|------------------|-----------------|-----------------|-----------------|---------------|
| | β | | | | |
| Val21-Bonnes conditions de travail | 0,055 | 0,045 | -0,043 | 0,008 | -0,091 |
| Val22-Ambition | 0,090 | 0,108 | 0,148 | 0,088 | -0,052 |
| Val23-Respect de l'autorité | 0,044 | 0,172* | -0,007 | 0,119 | 0,014 |
| Val24-Argent | -0,234*** | -0,097 | -0,092 | -0,085 | -0,115 |
| Val25-Esprit d'équipe | 0,103 | 0,130 | -0,008 | 0,043 | -0,002 |
| Val26-Compétition | -0,071 | -0,086 | 0,052 | -0,007 | -0,063 |
| Val27-Dévouement | 0,091 | -0,024 | -0,122 | 0,007 | -0,017 |
| Val28-Justice | 0,040 | 0,110 | 0,077 | -0,125 | -0,059 |
| R ² | 0,282 | 0,413 | 0,225 | 0,251 | 0,162 |
| R ² ajusté | 0,193 | 0,341 | 0,130 | 0,159 | 0,061 |
| F | 3,177*** | 5,707*** | 2,357*** | 2,723*** | 1,6* |

Note : *** p < 0,001; ** p < 0,01; * p < 0,05

4.3.2 L'explication des comportements en contrôlant les caractéristiques des participants.

La régression hiérarchique (tableau 25) présentée ci-dessous est composée de deux étapes. Premièrement, nous avons introduit les variables de contrôle (sexe, scolarité, ancienneté de poste, ancienneté sur le marché du travail et catégorie d'emploi) dans l'équation de régression. Deuxièmement, nous avons introduit nos 28 valeurs afin de vérifier leur influence sur les comportements de citoyenneté organisationnelle.

Tout d'abord, nous observons dans la première étape (tableau 25) que nos variables de contrôle expliquent respectivement 6,4% (R² de 0,064) de la variance des comportements d'altruisme, 5,6% (R² de 0,056) de la variance des comportements de courtoisie, 4,9% (R² de 0,049) de la variance des comportements de conformisme, 6,4% (R² de 0,064) de la variance des comportements d'esprit d'équipe et 9,4% (R² de 0,094) de la

variance des comportements de vertu civique. Plus précisément, nous observons que le fait d'appartenir à la catégorie d'emploi exploitation / production influence de manière significative et négative les comportements de vertu civique ($\beta = -0,239^{***}$). Ceci veut dire que les individus appartenant à cette catégorie d'emploi auront tendance à ne pas adopter de comportements visant la participation active à la gouvernance de l'entreprise ni à veiller à ses intérêts. Ces résultats sont d'ailleurs maintenus à l'étape 2 de notre régression. Aussi, à un seuil moins élevé mais néanmoins significatif, nous constatons que le fait d'être une fille ou un garçon a une influence sur l'adoption de comportements d'altruisme et d'esprit d'équipe ($\beta = 0,130^*$ et $0,159^*$). Finalement, plus un individu a de l'ancienneté sur le marché du travail, plus il sera disposé à adopter des comportements d'esprit d'équipe ($\beta = 0,180^*$).

La seconde étape de la régression (tableau 25) nous permet ensuite d'observer l'influence des valeurs sur les comportements de citoyenneté organisationnelle, et ce, après avoir introduit les variables de contrôle. Nous remarquons que les valeurs expliquent 32,9% (variation de $R^2 = 0,329$) de la variance des comportements d'altruisme, 46,6% (variation de $R^2 = 0,466$) de la variance des comportements de courtoisie, 26,2% (variation de $R^2 = 0,262$) de la variance des comportements de conformisme, 30,3% (variation de $R^2 = 0,303$) de la variance des comportements d'esprit d'équipe et 26,6% (variation de $R^2 = 0,266$) de la variance des comportements de vertu civique. Nous constatons que les résultats concernant les variables de contrôle à l'étape 1 ne sont plus pertinentes à l'étape deux sauf pour l'influence négative de la catégorie d'emploi exploitation / production sur les comportements de vertu civique ($\beta = -0,244^{***}$). En revanche, l'étape 2 nous révèle que plus l'ancienneté dans le poste est élevée, plus les comportements de courtoisie; tels que prévenir l'apparition de problème reliés au travail par l'entraide sont adoptés ($\beta = 0,155^*$). Il en est de même si un individu appartient à la catégorie d'emploi soutien technique plutôt qu'une autre ($\beta = 0,133^*$). Aussi, les résultats nous indiquent que plus un individu est scolarisé, plus il adoptera des comportements de conformisme ($\beta = 0,155^{**}$). Finalement, si un individu appartient à la catégorie soutien administratif, les chances qu'il adopte des comportements de vertu civique sont significativement moindres que s'il appartenait à une autre catégorie d'emploi ($\beta = -0,168^*$).

Pour ce qui est des comportements d'altruisme, nous constatons que les individus qui valorisent l'argent auront moins tendance à adopter des comportements ayant pour effet d'aider un individu qui serait en proie avec un problème au travail ($\beta = -0,248^{***}$). Aussi, plus un individu considère qu'être une personne responsable est important, plus ses chances d'aider un individu qui serait en proie à un problème au travail seront grandes ($\beta = 0,248^{***}$).

En ce qui concerne les comportements de courtoisie, plus un individu considérera important le fait d'être une personne responsable, plus cet individu adoptera des comportements visant à prévenir l'apparition de problèmes liés au travail ($\beta = 0,177^{**}$). À un seuil moins élevé mais néanmoins significatif, plus un individu accordera de l'importance à l'initiative, ou plus un individu accordera de l'importance au respect de l'autorité, plus cet individu aura de chances d'adopter un comportement visant à prévenir l'apparition de problèmes liés au travail ($\beta = 0,146^*$ et $0,193^*$).

Pour ce qui est des comportements de conformisme, la relation la plus significative nous montre que plus un individu accordera de l'importance au fait d'être une personne responsable, plus il aura de chances d'intérioriser et d'accepter les règles et les procédures d'une organisation ainsi qu'à les observer scrupuleusement et cela même si personne n'en contrôle l'application ($\beta = 0,240^{**}$). Une relation moins forte mais néanmoins significative nous indique qu'un individu valorisant l'ambition, l'initiative, le respect des règles au travail et au contraire ne valorisant pas l'amitié, aura davantage de chances d'adopter des comportements de conformisme et sera donc plus enclin à intérioriser et accepter les règles et les procédures d'une organisation ainsi qu'à les observer scrupuleusement, et cela, même si personne n'en contrôle l'application (respectivement, $\beta = 0,181^*$, $\beta = 0,169^*$, $\beta = 0,208^*$, $\beta = -0,179^*$).

Les comportements d'esprit d'équipe semblent être influencés de manière positive par des valeurs telles que la modestie et l'autonomie. Ainsi, plus un individu valorisera la modestie et l'autonomie, plus sa volonté de tolérer les inconvénients inévitables ainsi qu'une charge de travail sans se plaindre sera grande ($\beta = 0,228^{**}$, $\beta = 0,215^{**}$). Nous constatons également que moins un individu valorisera l'indépendance, plus sa volonté

de tolérer les inconvénients inévitables ainsi qu'une charge de travail sans se plaindre sera élevée ($\beta = -0,153^*$).

Finalement, en ce qui concerne les comportements de vertu civique, plus un individu accordera de la valeur à l'autorité hiérarchique, plus cet individu aura la volonté de participer activement à la gouvernance de l'entreprise et de veiller aux intérêts de celle-ci ($\beta = 0,233^{**}$). Aussi, plus un individu accordera de l'importance à l'initiative et moins il en accordera à une vie professionnelle variée, plus ces chances seront grandes d'adopter des comportements visant la participation active à la gouvernance de l'entreprise et à veiller à ses intérêts (respectivement, $\beta = -0,188^*$ et $\beta = 0,223^*$).

TABLEAU 25 : Régressions hiérarchiques examinant l'influence des variables de contrôle ainsi que les valeurs sur les comportements de citoyenneté organisationnelle

| Variable explicative | Altruisme | | Courtoisie | | Conformisme | | Esprit d'équipe | | Vertu civique | |
|-------------------------|---------------|---------|--------------|---------------|--------------|---------------|-----------------|---------|------------------|------------------|
| | Étape 1 | Étape 2 | Étape 1 | Étape 2 | Étape 1 | Étape 2 | Étape 1 | Étape 2 | Étape 1 | Étape 2 |
| Sexe | 0,130* | 0,072 | 0,084 | -0,002 | 0,092 | 0,017 | 0,159* | 0,078 | 0,035 | 0,090 |
| Scolarité | -0,080 | 0,009 | -0,067 | 0,103 | 0,071 | 0,155* | 0,035 | 0,079 | 0,019 | 0,071 |
| Ancienneté dans poste | 0,100 | 0,110 | 0,134 | 0,155* | 0,085 | 0,096 | 0,019 | 0,067 | 0,060 | 0,060 |
| Ancienneté sur le MT | 0,089 | 0,031 | 0,037 | -0,031 | 0,099 | 0,016 | 0,180* | 0,140 | 0,039 | 0,046 |
| Cat empl expl/prod | -0,087 | -0,107 | -0,086 | -0,065 | 0,054 | 0,005 | -0,001 | -0,025 | -0,239*** | -0,244*** |
| Cat empl soutien admin | -0,067 | -0,036 | -0,038 | 0,023 | 0,114 | 0,114 | 0,029 | 0,090 | -0,144 | -0,168* |
| Cat empl soutien tech | 0,074 | 0,093 | 0,087 | 0,133* | 0,046 | 0,070 | -0,011 | 0,030 | 0,003 | 0,015 |
| Cat empl professionnel | Excl | Excl | Excl | Excl | Excl | Excl | Excl | Excl | Excl | Excl |
| Cat empl cadre interm | -0,016 | -0,011 | -0,002 | 0,053 | 0,041 | 0,038 | 0,029 | 0,047 | -0,047 | -0,065 |
| Cat empl cadre sup | 0,049 | 0,018 | 0,071 | 0,055 | 0,069 | 0,072 | -0,033 | -0,067 | 0,115 | 0,082 |
| ΔR^2 ajusté | 0,029 | | 0,020 | | 0,013 | | 0,029 | | 0,060 | |
| ΔR^2 | 0,064 | | 0,056 | | 0,049 | | 0,064 | | 0,094 | |
| F | 1,809 | | 1,569 | | 1,348 | | 1,808 | | 2,745** | |
| Val1-Pouvoir social | | -0,026 | | -0,071 | | -0,125 | | 0,060 | | -0,098 |
| Val2-Honnêteté | | 0,031 | | 0,047 | | 0,016 | | 0,000 | | 0,031 |
| Val3-Plaisir au travail | | 0,095 | | 0,116 | | 0,069 | | 0,142 | | 0,026 |
| Val4-Travail stimulant | | -0,097 | | -0,006 | | 0,054 | | 0,088 | | 0,130 |
| Val5-Sécurité | | 0,018 | | 0,000 | | 0,057 | | -0,131 | | 0,001 |
| Val6-Risque | | 0,102 | | -0,013 | | 0,074 | | -0,052 | | 0,101 |
| Val7-Tolérance | | -0,099 | | -0,006 | | -0,123 | | 0,054 | | 0,000 |

TABLEAU 25 (suite)

| Variable explicative | Altruisme | | Courtoisie | | Conformisme | | Esprit d'équipe | | Vertu civique | |
|---|-----------|-----------------|------------|----------------|-------------|----------------|-----------------|----------------|---------------|----------------|
| | Étape 1 | Étape 2 | Étape 1 | Étape 2 | Étape 1 | Étape 2 | Étape 1 | Étape 2 | Étape 1 | Étape 2 |
| Val8-Amitié | | -0,023 | | -0,042 | | -0,179* | | -0,078 | | 0,027 |
| Val9-Autonomie | | -0,047 | | -0,071 | | 0,063 | | 0,215** | | 0,003 |
| Val10-Respect des règles au travail | | 0,070 | | 0,057 | | 0,208* | | -0,081 | | 0,129 |
| Val11-Succès | | -0,009 | | 0,017 | | -0,059 | | 0,054 | | 0,085 |
| Val12-Initiative | | 0,144 | | 0,146* | | 0,169* | | -0,094 | | 0,188* |
| Val13-Modestie | | 0,087 | | 0,035 | | 0,037 | | 0,228** | | -0,002 |
| Val14-Vie professionnelle variée | | -0,077 | | -0,056 | | -0,089 | | -0,019 | | -0,223* |
| Val15-Protection de l'environnement | | 0,041 | | 0,052 | | -0,011 | | 0,041 | | -0,088 |
| Val16-Équilibre travail/vie personnelle | | -0,063 | | -0,044 | | -0,019 | | 0,000 | | 0,060 |
| Val17-Indépendance | | 0,034 | | 0,068 | | -0,066 | | -0,157* | | -0,072 |
| Val18-Personne responsable | | 0,248*** | | 0,177** | | 0,240** | | 0,024 | | 0,111 |
| Val19-Autorité hiérarchique | | -0,026 | | 0,003 | | -0,058 | | -0,045 | | 0,233** |
| Val20-Respect du code de conduite | | -0,082 | | 0,056 | | 0,061 | | 0,089 | | -0,026 |
| Val21-Bonnes conditions de travail | | 0,056 | | 0,047 | | -0,043 | | 0,008 | | -0,022 |

TABLEAU 25 (suite)

| Variable explicative | Altruisme | | Courtoisie | | Conformisme | | Esprit d'équipe | | Vertu civique | |
|-----------------------------|-----------|------------------|------------|-----------------|-------------|-----------------|-----------------|-----------------|---------------|-----------------|
| | Étape 1 | Étape 2 | Étape 1 | Étape 2 | Étape 1 | Étape 2 | Étape 1 | Étape 2 | Étape 1 | Étape 2 |
| Val22-Ambition | | 0,098 | | 0,128 | | 0,181* | | 0,066 | | 0,059 |
| Val23-Respect de l'autorité | | 0,043 | | 0,193* | | -0,012 | | 0,157 | | -0,164 |
| Val24-Argent | | -0,248*** | | -0,101 | | -0,098 | | -0,087 | | 0,002 |
| Val25-Esprit d'équipe | | 0,097 | | 0,117 | | -0,008 | | 0,031 | | -0,138 |
| Val26-Compétition | | -0,057 | | -0,066 | | 0,067 | | 0,012 | | -0,025 |
| Val27-Dévouement | | 0,084 | | -0,033 | | -0,139 | | -0,013 | | -0,101 |
| Val28-Justice | | 0,033 | | 0,101 | | 0,073 | | -0,130 | | 0,089 |
| ΔR^2 ajusté | | 0,210 | | 0,371 | | 0,132 | | 0,179 | | 0,137 |
| ΔR^2 | | 0,329 | | 0,466 | | 0,262 | | 0,303 | | 0,266 |
| F' | | 2,777*** | | 4,925*** | | 2,008*** | | 2,452*** | | 2,051*** |
| R ² ajusté total | | 0,239 | | 0,371 | | 0,145 | | 0,208 | | 0,197 |
| R ² | | 0,393 | | 0,522 | | 0,752 | | 0,367 | | 0,36 |

Note : *** p < 0,001; ** p < 0,01; * p < 0,05

Chapitre 5 : Discussion

Dans cette section, nous présenterons une discussion fondée sur les analyses statistiques présentées dans le chapitre précédent. Ce chapitre se divisera de la façon suivante : dans un premier temps, nous reviendrons brièvement sur les objectifs de ce mémoire. Ensuite, nous vérifierons à l'aide de nos résultats, si nos propositions de recherche sont confirmées ou infirmées. Nous poursuivrons en faisant état des limites et des contributions de notre recherche, puis, nous terminerons par la suggestion de pistes de réflexion pour les études ultérieures.

5.1 Objectif du mémoire

Notre recherche a pour but de mieux comprendre les comportements de citoyenneté organisationnelle et plus particulièrement ce qui peut les favoriser ou les défavoriser. Notre choix se porte sur les comportements de citoyenneté organisationnelle car ils contribuent significativement à la performance organisationnelle (Mackensie et al., 1998; Organ et Ryan, 1995). Nous en avons retenu cinq pour notre recherche: les comportements de vertu civique, d'esprit d'équipe, conformistes, de courtoisie et d'altruisme (voir page 53 pour définition). Nous avons choisi d'étudier l'influence des valeurs au travail sur ces comportements car cette relation déjà observée par quelques auteurs (Rioux et Penner, 2001; Ryan, 2002; Finkelstein et Penner, 2004; Cohen et Keren, 2008) n'avait pas été exploitée avec des outils de mesure reflétant la réalité du marché du travail actuel. Basé sur les travaux de Schwartz (1992) actualisés par Wils et al. (2009), notre objectif est de vérifier l'influence de 28 valeurs au travail sur nos cinq comportements de citoyenneté organisationnelle. Les 28 valeurs à l'étude sont les suivantes : l'argent, l'autorité hiérarchique, le pouvoir social, la compétition, l'ambition, le succès, le plaisir au travail, la vie professionnelle variée, le risque, le travail stimulant, l'indépendance, initiative, l'autonomie, la justice, l'esprit d'équipe, la protection de l'environnement, la tolérance, la personne responsable, l'amitié, l'honnêteté, le dévouement, la modestie, le respect du code de conduite, le respect de l'autorité, les respect des règles de travail, les

bonnes conditions de travail, l'équilibre travail-vie personnelle et la sécurité. Par ailleurs, nous avons choisis d'inclure à notre modèle de recherche la variable des générations. Nous cherchons à savoir si les valeurs au travail peuvent changer en fonction de l'appartenance d'un individu à l'une des 4 générations présentes sur le marché du travail (Vétérans, Baby Boomers, X, Y) et si le fait d'appartenir à une génération plutôt qu'une autre aura un impact sur les comportements de citoyenneté organisationnelle.

Notre sujet est pertinent dans la mesure où il soulève des problématiques très actuelles. En effet, le monde du travail d'aujourd'hui se compose de quatre générations distinctes et la diversité des âges semble être une préoccupation organisationnelle qui perdure. De plus, les gestionnaires toujours à la recherche de performance organisationnelle sont à l'affût d'outils pour mieux comprendre comment amener leur force de travail vers la pérennité de l'entreprise. Cette recherche va permettre de faire le point sur la situation des différences entre les générations, de mieux comprendre et de valider le degré d'importance des valeurs au travail et de confirmer leur influence sur les comportements de citoyenneté organisationnelle si convoités.

5.2 Vérification des propositions de recherche

Dans cette section, nous allons discuter des résultats de notre recherche. Nous arborerons chacune de nos propositions, interpréterons nos résultats et les comparerons avec ceux établis dans notre revue de littérature. Nous tenterons également d'expliquer les divergences. Ainsi, nous débiterons une discussion sur les valeurs et des comportements de citoyenneté organisationnelle. Nous nous exprimerons par la suite sur les différences de valeurs d'une génération à l'autre. Enfin, nous arborerons l'influence des générations sur les comportements de citoyenneté organisationnelle. Nous conclurons cette partie en faisant une analyse sur l'influence des caractéristiques individuelles qui expliquent également les comportements de citoyenneté organisationnelle.

5.2.1 Les valeurs et les comportements de citoyenneté organisationnelle

Cette section se divise en deux parties. Premièrement, nous parlerons de l'influence des valeurs sur nos cinq comportements de citoyenneté organisationnelle.

Deuxièmement, nous nous exprimerons sur la capacité explicative des valeurs sur les comportements de citoyenneté organisationnelle et comparerons nos résultats avec ceux établis par notre revue de littérature.

5.2.1.1 L'influence des valeurs sur les comportements de citoyenneté organisationnelle

La première proposition postule que certaines valeurs sont susceptibles d'influencer favorablement les comportements de citoyenneté organisationnelle tandis que d'autres auront tendance à les influencer défavorablement. À la suite de nos analyses descriptives, nous sommes en mesure de déterminer quelles sont les valeurs les plus importantes et quelles sont celles qui sont moins importantes. Nous constatons que les valeurs les plus importantes, toutes générations confondues, sont l'honnêteté et les bonnes conditions de travail tandis que les moins importantes sont l'autorité hiérarchique et la compétition. Il est ensuite intéressant de souligner que nos analyses bivariées mettent en lumière une corrélation significative entre les valeurs et la majorité des comportements de citoyenneté organisationnelle. Nous allons regarder de plus près chacun des comportements.

a) Les comportements d'altruisme

Rappelons que les comportements d'altruisme sont des comportements discrétionnaires ayant pour effet d'aider un individu spécifique face à un problème de travail (Podsakoff, 2006). Grâce au tableau 26, nous pouvons noter que huit valeurs sur vingt-huit ont une relation positive avec les comportements d'altruisme avec un seuil de signification de $p \leq 0,01$. Il s'agit de la personne responsable, le respect des règles au travail, le respect des règles de conduite, le respect de l'autorité, l'initiative, l'honnêteté, l'ambition et la tolérance. Parmi ces valeurs, seule l'ambition pourrait nous surprendre si l'on considère que les personnes valorisant l'ambition pourraient avoir tendance à se préoccuper de leur propre travail plutôt que de perdre du temps à aider les autres spontanément. Les valeurs les moins corrélées ($p \leq 0,05$) aux comportements d'altruisme sont les bonnes conditions de travail, la justice, le risque, l'esprit d'équipe, la modestie et

l'autonomie. Finalement, les valeurs n'ayant aucune corrélation avec les comportements d'altruisme sont le pouvoir social, le plaisir au travail, le travail stimulant, la sécurité, l'amitié, le succès la vie professionnelle variée, la protection de l'environnement, l'équilibre travail / vie personnelle, l'indépendance, l'autorité hiérarchique, l'argent, la compétition et le dévouement.

TABLEAU 26 : Synthèse des relations entre les valeurs et les comportements d'altruisme d'après la matrice de corrélation

| $p \leq 0,01$ | $p \leq 0,05$ | Pas de corrélation |
|---|--|--|
| la personne responsable le respect des règles au travail le respect des règles de conduite le respect de l'autorité l'initiative l'honnêteté l'ambition la tolérance | les bonnes conditions de travail la justice le risque l'esprit d'équipe la modestie l'autonomie | le pouvoir social le plaisir au travail le travail stimulant la sécurité l'amitié le succès la vie professionnelle variée la protection de l'environnement l'équilibre travail / vie personnelle l'indépendance l'autorité hiérarchique l'argent la compétition le dévouement |

b) Les comportements de courtoisie

Poursuivons avec les comportements de courtoisie. Rappelons que les comportements de courtoisie sont des comportements discrétionnaires visant à empêcher l'occurrence de problèmes de travail entre les différents membres de l'organisation (Podsakoff, 2006). Toujours en regard des résultats de la matrice de corrélation entre les valeurs et les comportements (tableau 27) nous pouvons noter que neuf valeurs sur vingt-huit sont corrélées positivement aux comportements d'altruisme avec un seuil de signification de $p \leq 0,01$. Il s'agit de la modestie, le respect de l'autorité, le respect du code de

conduite, l'autonomie, la tolérance, le plaisir au travail, l'honnêteté, le respect des règles au travail et l'esprit d'équipe avec un seuil de signification de $p \leq 0,01$. Les valeurs les moins corrélées aux comportements de courtoisie sont la personne responsable, les bonnes conditions de travail, le travail stimulant, l'ambition et la vie professionnelle variée avec un seuil de signification de $p \leq 0,05$. Finalement, les valeurs n'ayant pas de corrélation avec les comportements de courtoisie sont le pouvoir social, la sécurité, le risque, l'amitié, le succès, l'initiative, la protection de l'environnement, l'équilibre travail / vie personnelle, l'indépendance, l'autorité hiérarchique, l'argent, la compétition, le dévouement et la justice.

TABLEAU 27 : Synthèse des relations entre les valeurs et les comportements de courtoisie d'après la matrice de corrélation

| $p \leq 0,01$ | $p \leq 0,05$ | Pas de corrélation |
|---|---|--|
| la modestie le respect de l'autorité le respect du code de conduite l'autonomie la tolérance le plaisir au travail l'honnêteté le respect des règles au travail l'esprit d'équipe | personne responsable les bonnes conditions de travail le travail stimulant l'ambition la vie professionnelle variée | pouvoir social la sécurité le risque l'amitié le succès l'initiative la protection de l'environnement l'équilibre travail / vie personnelle l'indépendance l'autorité hiérarchique l'argent la compétition le dévouement la justice |

c) Les comportements de conformisme

Regardons maintenant quelles sont les valeurs ayant le plus d'influence sur les comportements de conformisme. Rappelons que les comportements conformistes font référence à l'intériorisation et l'acceptation des règles et des procédures de l'organisation de manière

discrétionnaire (Podsakoff, 2006). En regardant le tableau 28, nous pouvons noter que dix-neuf valeurs sur vingt-huit sont corrélées positivement aux comportements de conformisme avec un seuil de signification de $p \leq 0,01$. Ces valeurs sont : l'honnêteté, le plaisir au travail, le travail stimulant, la sécurité, la tolérance, l'amitié, le respect des règles au travail, l'initiative, la modestie, la vie professionnelle variée, la protection de l'environnement, la personne responsable, le respect du code de conduite, les bonnes conditions de travail, l'ambition, le respect de l'autorité, l'esprit d'équipe, le dévouement et la justice avec un seuil de signification de $p \leq 0,01$. Les valeurs les moins corrélées aux comportements conformistes sont le risque, le succès et l'autorité hiérarchique avec un seuil de signification de $p \leq 0,05$. Finalement, les valeurs n'ayant aucune corrélation aux comportements conformistes sont le pouvoir social, l'autonomie, l'indépendance, l'argent et la compétition. Notons que la majorité des valeurs est reliée positivement aux comportements conformistes.

TABLEAU 28 : Synthèse des relations d'influence entre les valeurs et les comportements de conformisme d'après la matrice de corrélation

| $p \leq 0,01$ | $p \leq 0,05$ | Pas de corrélation |
|---|-------------------------|--------------------|
| l'honnêteté | le risque | le pouvoir social |
| le plaisir au travail | le succès | l'autonomie |
| le travail stimulant | l'autorité hiérarchique | l'indépendance |
| la sécurité | | l'argent |
| la tolérance | | la compétition |
| l'amitié | | |
| le respect des règles au travail | | |
| l'initiative | | |
| la modestie | | |
| la vie professionnelle variée | | |
| la protection de l'environnement | | |
| la personne responsable | | |
| le respect du code de conduite | | |
| les bonnes conditions de travail | | |
| l'ambition | | |
| le respect de l'autorité, l'esprit d'équipe | | |
| le dévouement | | |
| la justice | | |

d) Les comportements d'esprit d'équipe

Rappelons que les comportements d'esprit d'équipe font référence au fait de tolérer sans se plaindre des inévitables inconvénients du travail et d'accepter les règles du jeu de la compétition sans se plaindre (Podsakoff, 2006). Le tableau 29 nous permet de compter onze valeurs sur vingt-huit comme étant corrélées positivement aux comportements d'esprit d'équipe avec un seuil de signification de $p \leq 0,01$. Ces valeurs sont : la personne responsable, le respect des règles au travail, le dévouement, la modestie, l'honnêteté, le respect du code de conduite, l'esprit d'équipe, le respect de l'autorité, l'initiative, les bonnes conditions de travail, la tolérance, la justice et l'ambition. Les va-

leurs les moins corrélées aux comportements d'esprit d'équipe sont le plaisir au travail, le risque, l'amitié, la vie professionnelle variée et l'argent avec un seuil de signification de $p \leq 0,05$. Finalement, les valeurs n'ayant aucune corrélation sur les comportements d'esprit d'équipe sont le pouvoir social, le travail stimulant, la sécurité, l'autonomie, le succès, la protection de l'environnement, l'équilibre travail / vie personnelle, l'indépendance et la compétition.

TABLEAU 29 : Synthèse des relations entre les valeurs et les comportements d'esprit d'équipe d'après la matrice de corrélation

| $p \leq 0,01$ | $p \leq 0,05$ | Pas de corrélation |
|---------------------------------------|-------------------------------|---------------------------------------|
| la personne responsable | le plaisir au travail | le pouvoir social |
| le respect des règles au travail | le risque | le travail stimulant |
| le dévouement | l'amitié | la sécurité |
| la modestie | la vie professionnelle variée | le succès |
| l'honnêteté | l'argent | la protection de l'environnement |
| le respect du code de conduite | | l'équilibre travail / vie personnelle |
| l'esprit d'équipe | | l'indépendance |
| le respect de l'autorité l'initiative | | la compétition |
| les bonnes conditions de travail | | |
| la tolérance | | |
| la justice | | |
| l'ambition | | |

e) Les comportements de vertu civique

Enfin, nous allons nous pencher sur les comportements de vertu civique. Ces comportements se définissent par la volonté de participer activement à la gouvernance de l'entreprise, de surveiller son environnement à la recherche de menaces ou d'opportunités et de veiller aux intérêts de l'entreprise. Ainsi, sur la base du tableau 30, nous pouvons dénombrer sept valeurs sur vingt-huit comme étant corrélées positivement aux comportements d'esprit d'équipe avec un seuil de signification de $p \leq 0,01$. Il s'agit des valeurs suivantes : l'autorité hiérarchique, l'initiative, la personne responsable, le succès, la com-

pétition et le risque. Les valeurs les moins corrélées aux comportements d'esprit d'équipe sont l'ambition, le travail stimulant, le pouvoir social, l'honnêteté et le dévouement avec un seuil de signification de $p \leq 0,05$. Finalement, les valeurs n'ayant aucune corrélation sur les comportements d'esprit d'équipe sont la sécurité, la tolérance, l'amitié, l'autonomie, la modestie, la vie professionnelle variée, la protection de l'environnement, l'équilibre travail / vie personnelle, l'indépendance, le respect du code de conduite, les bonnes conditions de travail, le respect de l'autorité, l'argent, l'esprit d'équipe et la justice.

TABLEAU 30 : Synthèse des relations entre les valeurs et les comportements de vertu civique d'après la matrice de corrélation

| $p \leq 0,01$ | $p \leq 0,05$ | Pas de corrélation |
|-------------------------|----------------------|---------------------------------------|
| l'autorité hiérarchique | l'ambition | la sécurité |
| l'initiative | le travail stimulant | la tolérance |
| la personne responsable | le pouvoir social | l'amitié |
| le succès | l'honnêteté | l'autonomie |
| la compétition | le dévouement | la modestie |
| le risque | | la vie professionnelle variée |
| | | la protection de l'environnement |
| | | l'équilibre travail / vie personnelle |
| | | l'indépendance |
| | | le respect du code de conduite |
| | | les bonnes conditions de travail |
| | | le respect de l'autorité |
| | | l'argent |
| | | l'esprit d'équipe |
| | | la justice |

5.2.1.2 La capacité explicative des valeurs sur les comportements de citoyenneté organisationnelle

Discutons maintenant des résultats de nos régressions hiérarchiques. Rappelons dans un premier temps que les valeurs expliquent 32,9% (variation de $R^2 = 0,329$) de la

variance des comportements d'altruisme, 46,6% (variation de $R^2 = 0,466$) de la variance des comportements de courtoisie, 26,2% (variation de $R^2 = 0,262$) de la variance des comportements de conformisme, 30,3% (variation de $R^2 = 0,303$) de la variance des comportements d'esprit d'équipe et 26,6% (variation de $R^2 = 0,266$) de la variance des comportements de vertu civique. Dans un deuxième temps, le tableau 31 ci-dessous laisse paraître que douze valeurs sur vingt-huit ont une influence sur les comportements de citoyenneté organisationnelle et, chacune de ces douze valeurs n'influencent pas forcément les cinq comportements à l'étude. De plus, nos résultats nous indiquent que quatre valeurs sur les douze ont une influence défavorable sur certains comportements de citoyenneté organisationnelle. Plus précisément voici les constats qui ressortent du tableau 31.

Tout d'abord, les plus fortes relations d'influence ($p \leq 0,001$) se matérialisent sur les comportements d'altruisme. Les valeurs en cause sont l'argent et la personne responsable. Ainsi, les individus qui valorisent l'argent auront moins tendance à adopter des comportements ayant pour effet d'aider un individu qui serait en proie avec un problème au travail ($\beta = -0,248^{***}$). Et plus un individu considère qu'être une personne responsable est important, plus ses chances d'aider un individu qui serait en proie à un problème au travail seront grandes ($\beta = 0,248$).

Nous établissons ensuite l'existence de plusieurs relations d'influence à un seuil de signification ($p \leq 0,01$). Les valeurs en cause sont à nouveau la personne responsable, mais aussi la modestie, l'autonomie et l'autorité hiérarchique. Ainsi, plus un individu considérera important le fait d'être une personne responsable, plus cet individu adoptera des comportements visant à prévenir l'apparition de problèmes reliés au travail ($\beta = 0,177^{**}$) et plus il aura de chances d'intérioriser et d'accepter les règles et les procédures d'une organisation ainsi qu'à les observer scrupuleusement et cela même si personne n'en contrôle l'application ($\beta = 0,240^{**}$). La valeur personne responsable a donc une influence très significative sur trois des cinq comportements soit les comportements d'altruisme, de courtoisie et de conformisme.

Les relations suivantes touchent les comportements d'esprit d'équipe. En effet, nos résultats indiquent que plus un individu valorisera la modestie et l'autonomie, plus sa vo-

lonté de tolérer les inconvénients inévitables ainsi qu'une charge de travail sans se plaindre sera grande ($\beta = 0,228^{**}$, $\beta = 0,215^{**}$). Finalement, plus un individu accordera de la valeur à l'autorité hiérarchique, plus cet individu aura la volonté de participer activement à la gouvernance de l'entreprise et de veiller aux intérêts de celle-ci ($\beta = 0,233^{**}$). Ce qui fait référence aux comportements de vertu civique.

Les relations dont nous allons discuter maintenant sont significatives au seuil de $p \leq 0,05$ et nous amènent aux interprétations suivantes : Tout d'abord, plus un individu accordera de l'importance à l'initiative, ou plus un individu accordera de l'importance au respect de l'autorité, plus cet individu aura de chances d'adopter un comportement de courtoisie visant à prévenir l'apparition de problèmes reliés au travail ($\beta = 0,146^*$ et $0,193^*$). Ensuite, un individu valorisant l'ambition, l'initiative, le respect des règles au travail et au contraire ne valorisant pas l'amitié, aura davantage de chances d'adopter des comportements de conformisme et sera donc plus enclin à intérioriser et accepter les règles et les procédures d'une organisation ainsi qu'à les observer scrupuleusement, et cela, même si personne n'en contrôle l'application (respectivement, $\beta = 0,181^*$, $\beta = 0,169^*$, $\beta = 0,208^*$, $\beta = -0,179^*$). Aussi, moins un individu valorisera l'indépendance, plus sa volonté de tolérer les inconvénients inévitables ainsi qu'une charge de travail sans se plaindre sera élevée ($\beta = -0,153^*$; comportements d'esprit d'équipe). Finalement, plus un individu accordera de l'importance à l'initiative et moins il en accordera à une vie professionnelle variée, plus ces chances seront grandes d'adopter des comportements de vertu civique visant la participation active à la gouvernance de l'entreprise et à veiller à ses intérêts (respectivement, $\beta = -0,188^*$ et $\beta = 0,223^*$).

TABLEAU 31 : Synthèse des relations d'influence entre les valeurs et les comportements de citoyenneté organisationnelle

| Valeur | Seuil de signification | Signe de la Relation | Comportements influencés |
|-------------------------------|---------------------------------|----------------------|--|
| Argent | $p \leq 0,001$ | - | Altruisme |
| Personne responsable | $p \leq 0,001$ $p \leq 0,01$ | + | Altruisme Courtoisie, conformisme |
| Modestie | $p \leq 0,01$ | + | Esprit d'équipe |
| Autonomie | $p \leq 0,01$ | + | Esprit d'équipe |
| Autorité hiérarchique | $p \leq 0,01$ | + | Vertu civique |
| Initiative | $p \leq 0,05$ | + | Courtoisie, conformisme, vertu civique |
| Respect de l'autorité | $p \leq 0,05$ | + | Courtoisie |
| Ambition | $p \leq 0,05$ | + | Conformisme |
| Respect des règles de travail | $p \leq 0,05$ | + | Conformisme |
| Amitié | $p \leq 0,05$ | - | Conformisme |
| Indépendance | $p \leq 0,05$ | - | Esprit d'équipe |
| Vie professionnelle variée | $p \leq 0,05$ | - | Vertu civique |

Enfin, comme le témoigne nos régressions hiérarchiques nous sommes en mesure de confirmer notre première proposition. Effectivement, à la lumière de nos résultats, nous pouvons constater que des liens significatifs existent entre les valeurs et les comportements de citoyenneté organisationnelle permettant ainsi de confirmer l'influence favorable ou défavorable de certaines valeurs parmi les vingt-huit à l'étude sur nos cinq comportements de citoyenneté organisationnelle. Choisir ces 28 valeurs avait pour but de cibler des valeurs contemporaines afin de mieux comprendre les individus au travail ainsi que leur comportement au travail. Notre étude a d'abord et avant tout utilisé la littérature scientifique pour asseoir la relation entre les valeurs au travail et les comportements de citoyenneté organisationnelle. Nos résultats concordent donc absolument avec les études empiriques de Rioux et Penner (2001), Finkelstein et Penner (2004), Ryan (2002) et Penner Cohen et Keren (2008).

5.2.2 Des valeurs différentes d'une génération à l'autre

La seconde proposition postule que les valeurs au travail sont différentes d'une génération à l'autre. Les résultats de nos analyses nous révèlent, et ce contrairement à nos attentes, que les différences qui existent entre nos générations à l'étude sont beaucoup moins importantes que ce que la littérature laisse penser. En effet, sur les 28 valeurs questionnées, seulement huit se distinguent de manière significative entre les quatre générations. Il s'agit des valeurs suivantes (la première étant celle qui se différencie le plus entre les générations et la dernière étant celle qui se différencie le moins entre les générations): Plaisir au travail, travail stimulant, équilibre travail / vie personnelle, respect des règles au travail, autonomie, respect du code de conduite, vie professionnelle variée et justice. Nos résultats nous permettent également de conclure que les autres valeurs à l'étude ne se distinguent pas assez significativement entre les générations pour être associées à une génération plus qu'à une autre. Il s'agit des valeurs suivantes : Pouvoir social, honnêteté, sécurité, risque, tolérance, amitié, succès, initiative, modestie, protection de l'environnement, indépendance, personne responsable, autorité hiérarchique, bonnes conditions de travail, ambition, respect de l'autorité, argent, esprit d'équipe, compétition et dévouement. Ces résultats nous apportent un éclairage tout à fait intéressant et nouveau par rapport aux croyances populaires et leurs influences sur la gestion des ressources humaines dans les entreprises.

Le tableau 32 nous permet de présenter l'intégralité de nos résultats et s'interprète de la manière suivante :

- Le plaisir au travail est une valeur significativement importante pour la génération X. Elle se démarque significativement de l'importance qu'y accordent les générations vétérans et baby-boomers.
- Le travail stimulant est une valeur significativement importante pour les générations X et Y. Elle se démarque significativement de l'importance qu'y accorde la génération vétérans.

- L'autonomie est une valeur significativement importante pour la génération des vétérans. Elle se démarque significativement de l'importance qu'y accorde la génération des baby-boomers.
- Le respect des règles au travail est une valeur significativement importante pour la génération des baby-boomers. Elle se démarque significativement de l'importance qu'y accorde la génération des vétérans.
- L'équilibre travail / vie personnelle est une valeur significativement importante pour la génération des X. Elle se démarque significativement de l'importance qu'y accorde la génération des vétérans.
- Le respect du code de conduite est une valeur significativement importante pour la génération des X. Elle se démarque significativement de l'importance qu'y accordent les générations des vétérans et baby-boomers.
- La justice est une valeur significativement importante pour la génération des baby-boomers. Elle se démarque significativement de l'importance qu'y accorde la génération des X.

TABLEAU 32 : Synthèse des résultats des tests post hoc de Scheffé pour les relations entre les valeurs et les générations construit à l'aide du tableau 21

| Valeurs | Importance pour les générations |
|-------------------------------------|---------------------------------|
| Plaisir au travail | $V < X > BB$ |
| Travail stimulant | $V < X$ et $V < Y$ |
| Autonomie | $V > BB$ |
| Respect des règles au travail | $BB > X$ |
| Équilibre travail / vie personnelle | $V < X$ |
| Respect du code de conduite | $V > X < BB$ |
| Justice | $BB > X$ |

Ces résultats corroborent partiellement les connaissances énoncées dans la revue de littérature. En effet, les résultats concernant le plaisir au travail, le travail stimulant, l'équilibre travail / vie personnelle sont confirmés tandis que les résultats concernant l'autonomie et le respect des règles divergent avec ceux des auteurs recensés dans notre revue de littérature. Par ailleurs, nos résultats apportent des éléments nouveaux concernant la valeur justice et respect du code de conduite.

Commençons par discuter des résultats convergents avec notre revue de littérature. En ce qui concerne le plaisir au travail, nos résultats corroborent ceux de Zemke, Raines et Flipczak (2000). Ces auteurs avançaient que la génération X avait tendance à chercher un espace de travail commun dans lequel ils peuvent avoir du plaisir et se lier d'amitié avec leurs collègues. Pour ce qui est du travail stimulant, nos résultats indiquent que cette valeur est moins importante pour les vétérans que pour les X et les Y. Même si les auteurs ne le mentionnent pas textuellement, ils nous offrent quelques indicateurs qui viennent appuyer nos résultats. En effet, Tulgan (1996) nous décrit les X comme des individus qui recherchent l'apprentissage de nouvelles compétences et connaissances et à la construction de relations à long terme avec des personnes qui peuvent les aider à relever des défis créatifs, à recueillir la preuve de leur capacité, à apporter une valeur ajoutée dans leur lieu de travail. En ce qui concerne les Y, Tapscott (1998) nous dit que généralement, il faut que les choses aillent vite et qu'ils chercheront à maîtriser plusieurs habiletés distinctes leur permettant d'occuper plusieurs fonctions au sein de l'organisation (Paré, 2002). Aussi, le fait qu'ils cherchent un environnement permettant d'enrichir continuellement leurs connaissances et le fait qu'ils sont toujours prêts à relever de nouveaux défis (Lovern, 2001) peuvent être interprétés comme le désir d'être stimulé au travail. Les résultats concernant la valeur équilibre travail / vie personnelle rejoignent eux aussi les résultats des auteurs présentés dans le chapitre un. En effet, selon Lancaster et Stillman (2002), l'approche rationnelle qui caractérise les vétérans fait de l'équilibre travail / famille une question personnelle que les employés doivent résoudre de manière individuelle plutôt qu'une préoccupation pratique de l'entreprise. Tandis que, pour les X, il s'agit d'un enjeu primordial avant même d'intégrer le marché du travail. Selon, Salomon (1998), la généra-

tion X prend ses décisions stratégiques de carrière et de travail avec cet équilibre comme critère principal. Nos résultats viennent donc corroborer ces auteurs.

Deux éléments sont néanmoins discordants entre nos résultats et les connaissances scientifiques. Tout d'abord, nos résultats indiquent que l'autonomie est une valeur qui se démarque de manière significative chez les vétérans comparativement aux baby-boomers. Curieusement, notre revue de littérature plaçait l'autonomie comme une des valeurs très représentative des X et des Y. Elle ne fait pas partie ni de près ni de loin des éléments abordés pour décrire les vétérans ou les baby-boomers dans notre recensement littéraire sur les générations. Ensuite, selon nos résultats, les baby-boomers accordent plus d'importance au respect des règles de travail que les vétérans. Zemke et al. (2002) prétendent que les baby-boomers sont à l'aise avec les politiques de l'organisation, mais rien ne semble leur faire dire qu'ils accordent une valeur tout à fait particulière au respect des règles de travail. Pour ce qui est des vétérans, les auteurs font ressortir qu'ils seront frustrés face au manque de protocole des travailleurs plus jeunes. En revanche, une des valeurs fondamentales énoncées par Zemke et al. (2002) est l'adhésion aux règles, ce qui ne concorde pas vraiment avec nos résultats. Une explication possible pour ces résultats discordants serait le petit échantillon de vétérans utilisé pour notre étude.

Enfin, nos résultats font ressortir des éléments nouveaux. En effet, selon nos résultats, les vétérans ainsi que les baby-boomers accordent plus d'importance au respect du code de conduite que les X. Le code de conduite en tant que tel n'était pas vraiment abordé dans notre revue de littérature. Rappelons que le code de conduite se distingue légèrement du respect des règles au travail. En effet, le premier concept fait référence à l'action de se conformer aux règlements en vigueur au travail tandis que le second fait davantage référence au comportement attendu au travail selon les normes en vigueur. Le deuxième élément nouveau fait référence à la valeur justice qui n'est pas non plus abordé par les auteurs. Nos résultats indiquent que les baby-boomers se distinguent des X par l'importance qu'ils accordent à la justice.

En conclusion, nos résultats confirment partiellement notre proposition. Ils nous permettent certes d'associer quelques valeurs à certaines générations en particulier mais

pas de manière suffisante pour en conclure que les valeurs sont différentes d'une génération à l'autre. Nous recensons bien plus de valeurs dont l'importance ne semble pas se distinguer d'une génération à l'autre que le contraire. Ces résultats peuvent être expliqués par deux choses. La première est que les valeurs sont susceptibles de changer au fur et à mesure de notre vie en fonction de notre âge, de notre environnement économique et sociale, de notre statut familiale, de nos expériences etc...ce qui nous empêcherait d'associer les valeurs en particulier pour chaque génération. Une autre explication possible serait que les limites générationnelles auraient pu être différentes si nous avions choisi un autre auteur de référence que Adams bien que nous pensions que son découpage est le plus proche de la réalité canadienne.

5.2.3 L'influence des générations sur les comportements de citoyenneté organisationnelle

La dernière proposition postule que certaines générations sont plus disposées que d'autres à adopter des comportements de citoyenneté organisationnelle. À la suite de nos analyses, cette proposition est infirmée. Tout d'abord, nos résultats révèlent seulement un lien significatif entre le comportement d'esprit d'équipe et les générations grâce à l'analyse de différence de moyenne (ANOVA). Cependant, le test Scheffé ne permet pas d'indiquer de manière concluante lesquelles des générations manifestent des comportements différenciés en termes d'esprit d'équipe. Cette proposition reposait sur la prémisse que la proposition 2 faisant état d'une catégorisation des valeurs selon l'appartenance à une des 4 générations soit confirmée. La proposition deux étant infirmée, les résultats de la proposition 3 ne sont pas surprenants. Il est normal que si l'on ne peut pas établir scientifiquement une liste de valeurs représentatives et distinctes pour chaque génération, on ne puisse pas non plus démontrer que certaines générations seront plus disposées que d'autres à adopter des comportements de citoyenneté organisationnelle.

Finalement, nous ne pouvons conclure que le fait d'appartenir à une génération plutôt qu'une autre a une influence directe sur les comportements de citoyenneté organisationnelle..

5.2.4 L'influence des caractéristiques individuelles sur les comportements de citoyenneté organisationnelle

Les analyses bivariées font ressortir que, parmi nos variables contrôle, l'ancienneté sur le marché du travail est significativement reliée au comportement de courtoisie ($p < 0,01$) et que l'ancienneté de poste est corrélée significativement au comportement de conformisme et d'esprit d'équipe ($p < 0,05$). Cela veut dire que plus un individu a de l'ancienneté sur le marché du travail, plus il sera disposé à adopter des comportements de courtoisie tels que prévenir l'apparition de problèmes reliés au travail par l'entraide. Et plus un individu a de l'ancienneté dans un poste, plus il sera disposé à intérioriser et accepter les règles et procédures de l'organisation et tolérer sans se plaindre les inévitables inconvénients du travail et accepter les règles du jeu de la compétition sans se plaindre. Cela corrobore les recherches de Morrison (1994) qui a observé une corrélation entre l'ancienneté et les comportements de citoyenneté organisationnelle. Le sexe est également corrélé positivement au comportement de courtoisie et d'esprit d'équipe. Cela corrobore les recherches de Kidder (1998) qui a observé une relation entre le sexe et les comportements de citoyenneté organisationnelle (cité dans Coyle-Shapiro, 2002). En revanche, la scolarité ne semble avoir d'incidence sur aucun des comportements de citoyenneté organisationnelle. Cela contredit les recherches de Tremblay, Guay et Simard (2000) qui ont noté que certaines variables individuelles pouvaient avoir une incidence sur les comportements hors rôle. Finalement, la catégorie d'emploi est corrélée significativement et positivement au comportement de vertu civique. Ce qui veut dire que dépendamment à quelle catégorie un individu appartient, il aura plus ou moins de volonté à participer activement à la gouvernance de l'entreprise. Cette variable n'avait pas été introduite par d'autres auteurs dans le passé car leurs études portaient sur une seule catégorie d'emploi.

5.3 Les contributions de l'étude

Après avoir discuté des principaux résultats de la recherche, nous allons maintenant faire le point sur les contributions et les limites de cette étude.

La première contribution de cette étude a été de pouvoir identifier des valeurs au travail qui correspondent avec la réalité que vivent les individus aujourd'hui. Les valeurs existantes dans la littérature n'étaient plus en harmonie avec les valeurs de notre décennie ce qui rendait l'étude des valeurs au travail très ambivalente. Cette recherche a permis, grâce aux travaux de Wils et al., (2009) de réactualiser le sujet des valeurs au travail et répondra donc davantage aux préoccupations et défis des gestionnaires.

La deuxième contribution de cette étude a été d'explorer cinq des sept comportements de citoyenneté organisationnelle. La grande majorité des travaux sur le sujet ne traite que d'un comportement et aucun auteur n'est allé au-delà de trois. Cette dimension est importante pour les gestionnaires car tous les comportements de citoyenneté organisationnelle peuvent contribuer à améliorer la performance organisationnelle. Une vision plus complète offre de meilleures perspectives aux gestionnaires en termes de stratégies possibles.

Une autre contribution a été de reconfirmer la relation entre les valeurs au travail et les comportements de citoyenneté organisationnelle établie par quelques auteurs (Rioux et Penner (2001), Finkelstein et Penner (2004), Ryan (2002) et Penner Cohen et Keren (2008)). Notre recherche s'inscrit davantage dans un mode exploratoire, ce qui nous a permis d'analyser un éventail plus large de relations possibles entre les valeurs de manière individuelle et les comportements de citoyenneté organisationnelle. Ainsi, nous avons pu constater que seulement certaines valeurs affectaient certains comportements de citoyenneté organisationnelle. Notre large échantillon de valeurs nous a donné la chance d'explorer un plus grand nombre de possibilité contrairement à d'autres études qui visaient plutôt l'approfondissement de relations plus spécifiques.

Par ailleurs, notre étude repose sur le fait d'avoir testé notre modèle conceptuel auprès d'une population variée. En effet, la population était très hétéroclite en termes d'âge, de sexe et de catégorie d'emploi, alors que les études réalisées à ce jour s'étaient plutôt concentrées sur des populations spécifiques (employés municipaux, professeurs en Israël, finissants universitaires, comptables et personnel administratif).

D'un point de vue pratique, notre recherche apporte un éclairage non négligeable au champ des ressources humaines. D'une part, il nuance la pensée populaire qui prétend souvent que les différences existantes entre les générations sont considérables. Ainsi, notre étude permet de constater que les générations ne sont pas si différentes que ça. D'autre part, notre étude nous révèle que les générations n'influencent pas de manière directe les comportements de citoyenneté organisationnelle. Ces constatations vont d'ailleurs dans le sens de l'étude de Finegold et al. (2002) et impliquent que les professionnelles en gestion des ressources humaines ne devraient pas baser leurs stratégies uniquement sur les différences dans l'espoir de combler les attentes de chacune des générations. Nos résultats pourraient donc apporter des solutions pratiques à nos gestionnaires de ressources humaines. En effet, en ciblant les valeurs susceptibles d'influencer les comportements de citoyenneté organisationnelle, il sera plus facile de construire des tests de sélection ou des canevas d'entrevue afin de faire ressortir si les candidats accordent de l'importance aux valeurs susceptibles d'influencer ces comportements tant recherchées par les organisations. Les gestionnaires pourraient également axer leur formation autour de ces mêmes valeurs afin de les valoriser au sein de l'entreprise et de sensibiliser les individus qui y accordent moins d'importance.

5.4 Les limites de l'étude

Nous venons d'examiner les principales contributions de notre recherche et il convient maintenant d'en identifier les limites.

Premièrement, rappelons qu'il n'y a pas de véritable consensus concernant la définition du construit de comportement de citoyenneté organisationnelle, ce qui implique que les indicateurs permettant de les mesurer puissent différer selon les auteurs et les dimensions à l'étude.

S'ajoute à cela le biais de désirabilité sociale qui ne peut être exclu dans notre recherche. En effet, les répondants sont les seuls juges de leurs comportements et de leurs valeurs. Ainsi leurs réponses pourraient être représentatives de ce qu'ils voudraient être plutôt que de ce qu'ils sont réellement.

De plus, le groupe de nos répondants peut être considéré comme homogène dans la mesure où ce sont des individus qui ont l'habitude de répondre à des sondages et qui sont tous à l'aise avec la nouvelle technologie, ce qui n'est pas forcément le cas de tout le monde.

Une autre limite pourrait être notre questionnaire qui comportait en lui-même certaines faiblesses. En effet, la première réside dans sa longueur. Plusieurs répondants ont abandonné le questionnaire avant la fin, ce qui nous a privées d'informations précieuses. De plus, si le questionnaire nous a permis un gain de temps considérable en rapport à la collecte et au traitement des données, il ne nous a pas permis une analyse en profondeur des réponses des participants. Finalement, notre échelle en 7 points d'ancrage apporte une certaine lourdeur au questionnaire : le répondant peut s'y perdre et avoir tendance à se réfugier dans des degrés d'importance intermédiaires plutôt qu'extrêmes.

Aussi, le caractère transversal de notre étude pourrait être une faiblesse dans la mesure où il est loin d'être exclu que les valeurs au travail pour un individu puissent changer dans le temps ou lors d'événements importants tels que le mariage, l'arrivée d'un enfant, la mort d'un être cher, etc. ou encore simplement en faisant l'expérience de la vie. Une étude de type longitudinal aurait permis d'étudier l'évolution des valeurs au travail dans le temps.

Finalement, en ayant analysé les valeurs une par une, nous avons pris le risque de nous heurter à l'effet de chance. Les recherches ou écrits futurs pourraient s'attarder à fournir une typologie des valeurs plus cohérente avec les travaux de Schwartz. Cela permettrait d'éliminer l'effet de chance d'apparition d'une valeur par rapport à une autre dans les équations de régressions.

5.5 Les piste des recherches futures

Notre étude s'est attardée à examiner l'influence des valeurs au travail sur les comportements de citoyenneté organisationnelle ainsi que l'effet que peut avoir le fait d'appartenir à une génération sur les valeurs au travail. Nous venons de recenser au cours

de ce chapitre les quelques contributions et limites de notre étude. Nous allons maintenant vous présenter les pistes de recherches futures.

Premièrement, malgré la synthèse exemplaire de Podsakoff et al. (2006) sur les comportements de citoyenneté organisationnelle, les auteurs devront s'entendre plus précisément sur les définitions des différents comportements de citoyenneté organisationnelle ainsi que sur les autres formes de comportements discrétionnaires. Il est primordial de s'entendre sur l'essence même de ces comportements avant de les analyser et de tenter de les expliquer.

Deuxièmement, il appert que le phénomène de différences générationnelles est au cœur des préoccupations des gestionnaires, lesquels sont submergés d'articles et de livres qui ne sont pas forcément basés sur des résultats scientifiques. Il serait donc très intéressant de poursuivre les recherches sur les valeurs au travail de ces quatre générations en essayant peut-être de miser sur les valeurs communes plutôt que sur les différences. Le public pourrait ainsi s'apercevoir que l'opinion générale doit être nuancée.

Finalement, dans l'optique d'explorer davantage l'influence de valeurs au travail sur les comportements de citoyenneté organisationnelle, nous pourrions envisager une recherche de nature longitudinale afin de mieux comprendre le cheminement des valeurs au travail dans la vie d'un travailleur et ainsi aider les gestionnaires à capter les signaux qui auront un impact sur les comportements dans leur organisation.

Conclusion

Notre étude avait pour but de mieux comprendre le concept de valeur au travail et son influence sur le comportement humain. Elle tentait également de nous éclairer sur les différentes valeurs souvent attribuées à chacune des générations présentes sur le marché du travail. Dans sa globalité, cette étude visait à enrichir nos connaissances concernant l'influence des valeurs au travail selon notre génération d'appartenance sur les comportements de citoyenneté organisationnelle. Rappelons que la pertinence de notre sujet repose principalement sur deux éléments. Tout d'abord, la gestion de la diversité des âges. En effet, la gestion des âges est au cœur des préoccupations des gestionnaires et ceux-ci cherchent par tous les moyens à acquérir les outils et les méthodes pour manager tous les âges au travail. Comment tirer profit des compétences particulières de chacune des catégories d'âge (maturité, sagesse, expertise, mémoire historique versus connaissances technologiques, flexibilité, disponibilité, ect)? Une réponse scientifique à ces questions aurait un succès retentissant. Le deuxième élément pertinent à notre sujet d'étude est la performance organisationnelle. Les gestionnaires sont constamment à la recherche d'une meilleure performance de leur organisation. Hors, il est désormais clairement établi que les comportements de citoyenneté organisationnelle sont un facteur de succès pour l'organisation notamment par l'amélioration de la productivité des collègues de travail et des gestionnaires mais aussi par l'augmentation de l'efficacité de coordination des activités entre les membres d'une équipe et entre les groupes de travail. De plus, ces comportements auraient la prédisposition d'amplifier la capacité de l'organisation d'attirer et de retenir les meilleurs employés (George et Bettenhausen, 1991; Karambayya, 1990; MacKenzie et al., 1991, 1993; Organ, 1988, 1990; Podsakoff et al., 1997; Podsakoff et MacKenzie, 1994, 1997). Afin de venir apporter des éléments de réponse face à ces deux enjeux d'actualité, nous avons formulée les questions de recherche suivantes : *Quelles sont les valeurs reliées au travail ayant une influence sur les comportements de citoyenneté organisationnelle? Et quelles sont les valeurs au travail qui diffèrent d'une génération à l'autre?*

Afin de répondre à ces questions, nous avons choisi deux variables indépendantes soient les valeurs relatives au travail de Wils et al.(2009) et les quatre générations sur le marché du travail (Vétérans, baby boomers, X et Y). La variable dépendante de notre modèle conceptuel est les comportements de citoyenneté organisationnelle. Celle-ci est composée de cinq dimensions : les comportements de vertu civique, d'esprit d'équipe, conformistes, de courtoisie et d'altruisme. Finalement, cinq variables de contrôle ont été ajoutées à notre étude : le sexe, la scolarité, l'ancienneté de poste, l'ancienneté sur le marché du travail et la catégorie d'emploi.

Trois propositions ont été formulées à partir de nos variables afin de répondre à nos questions de recherche. La première portait sur la possibilité que certaines valeurs soient susceptibles d'influencer favorablement les comportements de citoyenneté organisationnelle tandis que d'autres auraient tendance à les influencer défavorablement. La seconde postulait que les valeurs au travail soient différentes d'une génération à l'autre. La dernière visait à déterminer si certaines générations seraient plus disposées que d'autres à adopter des comportements de citoyenneté organisationnelle.

Afin de vérifier nos propositions, des données primaires ont été collectées auprès de la firme de sondage l'Observateur. Au total, 278 répondants ont constitué notre échantillon.

Les résultats nous confirment que des liens significatifs existent entre les valeurs et les comportements de citoyenneté organisationnelle permettant ainsi d'authentifier l'influence favorable ou défavorable de certaines valeurs parmi les 28 à l'étude sur nos cinq comportements de citoyenneté organisationnelle. Ainsi, à titre d'exemple, les individus qui valorisent l'argent auront moins tendance à adopter des comportements d'altruisme tandis que les individus qui valoriseront la personne responsable auront davantage tendance à adopter ce même comportement. En ce qui trait à aux différences existantes entre nos générations à l'étude, les résultats nous révèlent qu'elles sont beaucoup moins importantes que ce que la littérature nous laisse penser. En effet, nous avons dénombrée plus de valeurs dont l'importance ne semble pas se distinguer d'une généra-

tion à l'autre que le contraire ce qui vient confirmer partiellement notre proposition numéro deux. Finalement, nos résultats montrent l'existence d'un lien significatif entre les comportements d'esprit d'équipe et les générations mais ces résultats n'étant pas confirmés de manière significative par le test Scheffé, nous pouvons conclure que le fait d'appartenir à une génération plutôt qu'une autre n'a pas une influence directe sur les comportements de citoyenneté organisationnelle.

Les résultats obtenus seront sans doute d'un grand intérêt pour les gestionnaires désireux de s'appuyer sur des résultats scientifiques afin d'aborder leur gestion en matière de diversité des âges et de favoriser la performance organisationnelle au sein de leur entreprise. Par ailleurs, cette étude aura aussi permis d'aller de l'avant avec des valeurs au travail qui reflètent la réalité du marché du travail en 2009 ce qui est un élément très précieux pour les gestionnaires d'aujourd'hui. Finalement, ce mémoire se veut aussi une source d'approfondissement des connaissances sur le sujet des comportements de citoyenneté organisationnelle. Les gestionnaires pourront bénéficier d'une synthèse qui leur permettra de bien saisir les concepts en lien avec leur quotidien organisationnel.

Notre recherche avait pour but d'améliorer notre compréhension des liens qui existent entre les valeurs au travail et les comportements de citoyenneté organisationnelle tout en considérant la possibilité d'une influence quant à l'appartenance à une génération plutôt qu'une autre sur les valeurs au travail mais aussi sur les comportements eux-mêmes. Nos objectifs se voulaient tout autant de cheminer sur ce sujet à l'aide de dimensions contemporaines et de résultats scientifiques afin de challenger la pensée populaire. En ce sens, nous pensons que notre étude aura un impact significatif.

Bibliographie

ADAMS, M. (1998). *Sex in the Snow: Canadian Social Values at the End of the Millennium*, Penguin Books, Toronto.

ALCH, M.L. (2000). « Get ready for a new type of worker in the worker in the workplace: The net generation », *Supervision*, Vol.61, 4, 3-7.

ALLPORT, G. W. (1937). *Personality: A Psychological Interpretation*, Henry Holt, New York.

BARDI, A.; SCHWARTZ, S.H. (2003). « Values and behaviour: Strength and structure of relations », *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol. 219, 1207-1220.

BARNARD, R.; COSGRAVE, D.; WELSH, J. (1998). *Chips and Pop; Decoding the Nexus Generation*, Malcolm Lester Books, Toronto.

BRADFORD, L.J.; RAINES, C. (1992). *Twentysomething : Managing and Motivating today's new workforce*. Master Media Limited, New York.

COHEN, A.; KEREN, D. (2008). « Individual values and Social Exchange Variables: Examining their relationship to and mutual effect on in-role performance and organizational citizenship behavior », *Group and organization management*, Vol.33, N° 4, 425-452.

CONGER, J.A. (2000). « How « Gen X » Managers Manage », in OSLAND, J.S.; KOLB, D.A.; RUBIN, I.M. (Eds.), *The Organizational Behavior Reader*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.

DENNIS W. ORGAN, PHILIP M. PODSAKOFF, SCOTT B. MACKENZIE (2006). ORGANISATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR: Its Nature, Antecedents, and Consequences, *Business & Economics*, 350 pages.

DOSE, J.(1997). « Work values: an integrative framework and illustrative application to organizational satisfaction », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 70, 219-240.

FEATHER, N.T.(1990). « Bridging the gap between values and action: recent applications of the expectancy-value model », in HIGGINS, E. T.; SORRENTINO, R. M. (Eds.), *Handbook of motivation and cognition: Foundations of social behaviour*, Vol. 2, Guilford Press, New York, 151-192.

FINKELSTEIN; BRANNICK (2007). « Applying theories of institutional helping to informal volunteering : motives, role identity, and prosocial personality », *Social behaviour and personality*; Vol. 35, N° 1, 101-114.

FINKELSTEIN; PENNER (2004). « Predicting organizational citizenship behaviour: integrating the functional and role identity approaches », *Social behaviour and personality*; Vol. 32, N° 4, 383.

FOOT, D.K. (1999). *Entre le boom et l'écho 2000 : comment mettre à profit la réalité démographique à l'aube du prochain millénaire*, Boréal, Montréal.

HARVEY, C.P.; ALLARD, M.J. (2005). *Understanding and Managing Diversity. Readings, Cases, and Exercises*, 3e édition, Prentice Hall, Upper Saddle River, New-Jersey.

HYATT, L. (2001). « Understanding the generation gap », *The Canadian Journal of Workplace issues, Plans and Strategies*, Vol. 38, 24-26.

HOWE, N.; STRAUSS, W. (2000). *Millennials Rising: The next Great Generation*, Vintage Books.

LANCASTER, L. C.; STILLMAN, D. (2002). *When Generation Collide:Who they are. Why they Clash. How to Solve the Generational Puzzle at Work*, Harper Collins, New York.

LATHAM, G.P.; PINDER, C.C. (2005). « Work Motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century ». *Annual Review of Psychology*, Vol. 56, 485-516.

- LATHAM, G.P. (2007). *Work motivation: History, theory, research and practice*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- LEE, K.; ALLEN, N.J. (2002). « Organizational citizenship behaviour and workplace deviance: The role of affect and cognitions ». *Journal of Applied Psychology*, Vol. 8, 131-142.
- LEWIN, K. (1935). *A dynamic theory of personality*, McGraw-Hill, New York.
- LOCKE, E.A.; HENNE, D. (1986). *Work motivations theories*, in COOPER, C.L.;I.
- LYONS, Sean (2003). *An exploration of General values en Life and at Work*, Eric Sprott School of Business, Carleton University, Ottawa.
- LOVERN, E. (2001). « New kids on the block », *Modern healthcare*, Vol. 31, N° 5, 28-32.
- MACCOBY, M. (1988). *Why Work; leading the new generation*, Simon and Schuster, New York.
- MANNHEIM, K. (1952). *Essays on the Sociology of Knowledge*, Routedledge and Kegan Paul Ltd., London.
- PINTORE, A. (2008). « Les milieux de travail multigénérationnels », *Solutions & Co. Formation en compétences relationnelles de gestion, bulletin*, avril 2008.
- PODSAKOFF, (2000). *Organizational Citizenship Behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research*.
- PODSAKOFF, P. M.; MACKENZIE, S. B. (1997). « The impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestions for future research », *Human Performance*, Vol. 10, 133–151.
- RIOUX; PENNER (2001). « The causes of Organizational Citizenship Behavior: A motivational analysis », *Journal of applied psychology*, Vol. 85, N° 6, 1306-1314.

ROBERTSON (Eds.). *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, John Wiley & Sons Ltd., New York, 1-36.

ROKEACH, M.(1973). *The nature of Human Values*. Free Press, New York.

RYAN, J.J.(2002). « Work values and organizational citizenship behaviours: values that work for employees and organizations ». *Journal of Business and Psychology*, Vol. 17, 123-132.

SABA, T. (2009). « Les différences intergénérationnelles au travail, faire la part des choses », *Gestion*, Vol. 34, 25-37.

SOLOMON, C.M. (2000). « Ready or not, here come the net kids », *Workforce*, Vol.79, N° 2, 62-68.

SMITH, J.W; CLURMAN, A. (1997). *Rocking the Ages: The Yankelovick Report on Generational Marketing*. Harper Collins, New York.

SMOLA, K.W.; SUTTON, C.D.(2002). « Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium », *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23, 363-382.

TAPSCOTT, D. (1996). *The Digital Economy*, McGraw-Hill, New York.

TAPSCOTT, D. (1998). *Growing Up Digital: The Rise of the Net Generation*, McGraw-Hill, New York.

TULGAN, B. (1996). « Common misconceptions about generation », *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Dec. 1996, 46-54.

TULGAN, B. (1997). *The manager's pocket guide to generation X*, HRD Press, Amherst, MA.

TULGAN, B. (2000). *Managing Generation X*, W. W. Norton & Co., New York.

VERPLANKEN, B.; HOLLAND, R.W. (2002). « Motivated decision making: Effects of Activation and Self Centrality of Values on Choices and Behaviour », *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 82, 434-447.

WILS, T.; LUNCASU, M.; WAXIN, M.F. (2007). « Développement et validation d'un model de structuration des valeurs au travail », *Relations industrielles*, vol.62, n° 2, 2007, p. 305-332.

ZEMKE, R.; RAINES, C.; FILIPCZAK, B. (2000). *Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace*, AMACOM.