

## **CATÉGORISATION DE COMPORTEMENTS DE CIVISME ORGANISATIONNEL EN MILIEU PROFESSIONNEL CONGOLAIS**

## **CATEGORIZATION OF ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIORS IN THE CONGOLESE PROFESSIONAL ENVIRONMENT**

**MUANZA Kabangu Muanyinay**

Professeur associé

Faculté de Psychologie et des Sciences de l'Éducation  
Laboratoire de Psychologie du Travail et des Organisations  
Université de Kinshasa  
République Démocratique du Congo  
**kabangumuanza@hotmail.com**

**MUKUNA Mukendi José**

Assistant

Faculté de Psychologie et des Sciences de l'Éducation  
Laboratoire de Psychologie du Travail et des Organisations  
Université de Kinshasa  
République Démocratique du Congo  
**mukunajose081@gmail.com**

**FULABUANA Ntambue François**

Assistant

Faculté de Psychologie et des Sciences de l'Éducation  
Laboratoire de Psychologie du Travail et des Organisations  
Université de Kinshasa  
République Démocratique du Congo  
**emefrancfulabuana@gmail.com**

**Date de soumission** : 21/05/2023

**Date d'acceptation** : 16/07/2023

**Pour citer cet article** :

MUANZA K. et al. (2023) « CATÉGORISATION DE COMPORTEMENTS DE CIVISME ORGANISATIONNEL EN MILIEU PROFESSIONNEL CONGOLAIS », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 6 : Numéro 3 » pp : 175 - 189

### Résumé :

L'objectif de cette étude était d'éprouver la généralisation de la hiérarchie des dimensions de comportements de civisme organisationnel, de déterminer les éventuelles différences relatives à leur importance entre le secteur privé et le secteur public et de valider le management par la culture dans la gestion des ressources humaines. L'intérêt était de sensibiliser les chefs d'entreprise congolais aux types de comportements de civisme organisationnel à prendre en compte lors de l'évaluation des ressources humaines. Deux hypothèses ont été formulées. Les données ont été recueillies auprès de 186 agents, salariés de la Bralima Kinshasa et de la RVA N'dolo, représentant respectivement le secteur privé (67 participants) et le secteur public (119 participants), à l'aide de l'échelle de Borman et al. (2001). Les résultats ont montré que le soutien personnel est la dimension de comportement de civisme organisationnel la plus importante, suivie du soutien organisationnel et de l'initiative consciencieuse, quel que soit le secteur d'activité. Les analyses statistiques les ont confirmés avec le test de Kolmogorov-Smirnov pour la normalité des données et le test t de Student pour la comparaison des moyennes. Ainsi sont confirmés les modèles occidentaux et l'importance du soutien personnel dans la performance au travail avec la validation des hypothèses sus-évoquées.

**Mots clé :** « Comportements de civisme organisationnel » ; « Dimensions de comportements de civisme organisationnel » ; « Milieu professionnel rd-congolais » ; « Secteur public » ; « Secteur privé ».

### Abstract :

The objective of this study was to test the generalization of the hierarchy of behavioral dimensions of organizational citizenship, to identify potential differences in their importance between the private sector and the public sector and to validate management by culture in the Human Resource Management. The interest was to make Congolese business leaders aware of the types of organizational citizenship behaviors to be taken into account when evaluating human resources. Two hypotheses were formulated. Data were collected from 186 agents, employees of Bralima Kinshasa and RVA N'dolo, representing respectively the private sector (67 participants) and the public sector (119 participants), using the scale of Borman et al. (2001). The results showed that personal support is the most important organizational citizenship behavior dimension, followed by organizational support and conscientious initiative, regardless of industry. Statistical analyzes confirmed them with the Kolmogorov-Smirnov test for the normality of the data and the Student's t test for the comparison of means. Thus are confirmed Western models and the importance of personal support in work performance with the validation of the above-mentioned hypotheses.

**Keywords :** "Organizational citizenship behaviors"; "Dimensions of organizational citizenship behaviors"; "Rd-congolese professional environment"; " Public sector " ; " Private sector ".

## Introduction

Il existe plusieurs types de comportements au travail dont ceux de civisme organisationnel. Malgré les avancées de la recherche leur consacrée, la question de la hiérarchie de leurs dimensions n'est pas encore abordée dans le contexte africain en général, et congolais en particulier. Par conséquent, il convient de se demander si la culture africaine a une influence sur l'émergence et la hiérarchie des dimensions des comportements de civisme organisationnel. Autrement dit, la culture africaine a-t-elle de l'influence sur l'émergence des dimensions des comportements de civisme organisationnel et leur hiérarchie? En tenant compte de l'extension de la notion de culture, du point de vue sociologique, à celle de culture d'entreprise, cette hiérarchie est-elle sensible aux différences entre les secteurs d'activité ?

La catégorisation des comportements de civisme organisationnel en milieu professionnel congolais a un triple objectif. Tout d'abord, elle vise à mettre en évidence la nécessité du recours au management par la culture ou à la prise en considération des différences et particularités culturelles lors de l'évaluation de la performance au travail. Ensuite, elle cherche à vérifier la généralisation de la hiérarchie des dimensions de comportements de civisme organisationnel.

Troisièmement, elle cherche à déterminer les éventuelles différences relatives à l'importance des dimensions du civisme organisationnel entre le secteur privé et le secteur public.

Son intérêt est de sensibiliser les chefs d'entreprise congolais aux types de comportements de civisme organisationnel à prendre en compte lors de l'évaluation des ressources humaines et à adopter le management par la culture, source de cohésion et de motivation des collaborateurs et de baisse des conflits, à l'instar de la culture d'entreprise.

Stratégiquement, la revue de littérature sur les comportements de civisme organisationnel est suivie de la méthodologie, de l'analyse et de la discussion des résultats, de la conclusion et des références bibliographiques.

### 1. Revue de littérature

Par définition, les comportements de civisme organisationnel « (...) *sont les comportements organisationnels actifs, discrétionnaires [c'est-à-dire, communément non imposables par l'organisation et dont le défaut n'est généralement pas considéré comme punissable], réalisés volontairement et fonctionnels ou positifs du point de vue de l'organisation [ou réalisés dans le but d'être fonctionnels]* » (Ivanchak, 2007, p. 38).

Pour Louche (2015), ils se réfèrent aux comportements pro-sociaux et altruistes démontrés par les individus au sein d'une organisation. Ils vont au-delà des exigences formelles du poste de travail et contribuent à améliorer l'environnement de travail, à promouvoir la coopération entre collègues et à atteindre les objectifs de l'organisation (Organ, 1997 ; Motowidlo, 2000 ; Charles-Pauvers, et al., 2006, p.30).

En résumé, le civisme organisationnel comprend des comportements extra-rôle, comportements volontaires, intentionnels, désintéressés à l'origine, actifs et fonctionnels. Ce sont les comportements qui pallient les imperfections de l'organisation formelle du travail (Katz, 1964) et qui facilitent l'accomplissement des objectifs organisationnels (George & Brief, 1992). Ils *« permettent globalement de pallier les imperfections de l'organisation formelle du travail et/ou de faciliter l'accompagnement des objectifs organisationnels. Distincts du travail prescrit [...], ils peuvent être considérés comme l'aspect informel de la performance au travail »* (Ivanchak, 2007, p. 38).

Ils comprennent plusieurs dimensions susceptibles de varier en fonction des auteurs, des cultures et des populations étudiées.

Aït Ali Ousaid (2019) a découvert neuf dimensions de comportement de civisme organisationnel au sein de l'administration publique au Maroc (l'initiative, l'aide, l'instauration de bonnes relations avec les collègues, la promotion de l'image de l'administration, la participation aux activités organisationnelles, le comportement promotionnel, la collaboration, l'harmonie interpersonnelle et l'utilisation de ressources personnelles) dont trois qui ne sont pas mentionnées et/ou investiguées empiriquement dans la littérature occidentale.

D'autres dimensions du civisme organisationnel, telles que le respect des règles, l'aide aux autres employés, la participation aux activités de l'organisation, le soutien à l'innovation, ont été explorées par Podsakoff et al. (2000) et Borman et al. (2001).

Borman et al. (2001) les ont regroupées en trois catégories. La première catégorie, le soutien personnel, englobe l'aide aux collègues, leur considération, la coopération et la priorisation des objectifs d'équipe. La deuxième catégorie, le soutien organisationnel, comprend la représentation favorable de l'organisation, l'expression de la satisfaction et de la loyauté envers l'organisation, le respect des règles et des procédures ainsi que le soutien des finalités et des objectifs organisationnels. Enfin, la troisième catégorie, l'initiative et la conscience professionnelle, renvoie aux efforts supplémentaires, à l'initiative pour atteindre les objectifs organisationnels, et au développement des connaissances et compétences. Ces catégories

fournissent une structure pour comprendre les comportements civiques au sein des organisations (Charles-Pauvers, et al., 2006).

Cependant, l'universalité de ces dimensions, en tant que constructions théoriques, suscite le débat et est sujette à caution. En effet, deux éléments d'un comportement de civisme organisationnel (comportements actifs et réalisés dans l'intention d'être fonctionnels du point de vue de l'organisation) semblent a priori peu sensibles aux différences interculturelles, tandis que deux autres éléments (comportements réalisés volontairement et discrétionnaires) sont plus susceptibles de varier en fonction des cultures (Ivanchak, 2007, p.39-40).

Par ailleurs selon différentes perspectives académiques, il existe des débats sur l'importance relative des dimensions du civisme organisationnel et leur influence sur la performance globale de l'entreprise (Paillé, 2008). Pour les uns, la dimension du soutien personnel est la plus importante en raison de ses actions positives visibles et de leur impact sur le bien-être collectif au sein de l'organisation. Pour les autres, la dimension du soutien organisationnel est privilégiée, car elle contribue directement à la performance et à la réussite de l'entreprise (Aït Ali Ousaid, 2021). Pour les derniers, toutes les dimensions du civisme organisationnel sont équivalentes et qu'aucune n'est intrinsèquement plus importante que les autres (Henry, 2004). De plus, il convient de noter que l'importance des différentes dimensions du civisme organisationnel peut varier en fonction des secteurs d'activité (Henry, 2004). En effet, les secteurs professionnels peuvent accorder plus d'importance à des dimensions spécifiques en raison de leurs besoins organisationnels ou de leurs cultures professionnelles. De ce fait, certaines dimensions peuvent être plus développées par les employés des entreprises privées à contrat à durée déterminée par rapport à ceux d'autres types d'entreprises tel que l'ont découvert Johnson et al. (2018).

Cependant, peu d'attention est accordée à la comparaison du civisme organisationnel entre les secteurs privé et public. Or, cette comparaison revêt une importance capitale, les environnements de travail dans ces deux secteurs étant considérablement différents en termes de structure, de valeurs et de finalités (Borman, et al., 2001).

À ce sujet, Johnson et al. (2018) ont révélé que, dans le secteur privé, la dimension la plus prépondérante du civisme organisationnel est l'aide aux autres employés, suivie du soutien à l'innovation et de la participation aux activités de l'organisation. En revanche, dans le secteur public, la dimension la plus importante est le respect des règles, suivi de la participation aux activités de l'organisation et de l'aide aux autres employés.

D'autres chercheurs ont également rapporté des résultats intéressants. C'est le cas de Smith et al. (2019). D'après eux, dans le secteur privé, les employés accordaient une importance significative à la dimension du soutien à l'innovation, tandis que dans le secteur public, la dimension de la participation aux activités de l'organisation était considérée comme plus cruciale.

## 2. Hypothèses

Se basant sur les résultats de Paillé (2008), de Ousaid (2021) et de Henry (2004), deux hypothèses suivantes sont formulées :

- La dimension de comportements de civisme organisationnel la plus importante en milieu professionnel africain et plus particulièrement en milieu professionnel rd-congolais serait le soutien personnel (première hypothèse).
- Par ailleurs, quel que soit le secteur d'activité la dimension des comportements de civisme organisationnel la plus importante en milieu professionnel rd-congolais serait encore le soutien personnel (deuxième hypothèse).

## 3. Méthode

### 3.1. Participants

Pour éprouver les hypothèses susmentionnées, cent quatre-vingt-six personnes provenant de la BRALIMA (Brasserie Limonaderie et Malterie) et de la RVA (Régie des Voies Aériennes) de N'dolo à Kinshasa ont été interrogées, soit 67 de la première et 119 de la deuxième, constituant un échantillon non probabiliste notamment empirique (Tableau 1). Ces participants se distribuent inégalement selon quelques caractéristiques sociodémographiques. Par rapport au genre l'échantillon compte 34,9 % des femmes (n = 65) et 65,1 % des hommes (n = 121). Par ailleurs, 29,0 % des participants (n = 54) ont 25-35 ans, 25,8 % (n = 48) 36-45 ans, 19,9 % (n = 37) 46-55 ans, 17,7 % (n = 33) plus de 55 ans et 7,6 % (n = 14) ont moins de 25 ans. D'autre part, 54,8 % des participants (n = 112) ont le niveau d'études supérieures et universitaires tandis que 45,2 % (n = 84) ont le niveau d'études secondaires. Enfin, 60,8 % (n = 113) sont d'exécution, 30,1 % (n = 56) des agents collaboration et 9,1 % des agents de direction.

**Tableau 1** : Caractéristiques sociodémographiques des participants

Caractéristiques des participants	Champs d'enquête				Échantillon	
	BRALIMA		RVA N'dolo			
	Sous-échantillon	Sous-échantillon	f	%	f	%
<b>Genre</b>	f	%	f	%	f	%
Femme	13	19,4	52	43,7	65	34,9
Homme	54	80,6	67	56,3	121	65,1
<b>Total</b>	67	100,0	119	100,0	186	100,0
<b>Âge</b>						
Moins de 25 ans	9	13,4	5	4,2	14	7,6
25-35 ans	22	32,9	32	26,8	54	29,0
36-45 ans	14	20,9	34	28,6	48	25,8
46-55 ans	12	17,9	25	21,0	37	19,9
Plus de 55 ans	10	14,9	23	19,3	33	17,7
<b>Total</b>	67	100,0	119	100,0	186	100,0
<b>Niveau d'études</b>						
Études secondaires (baccalauréat)	17	25,4	67	56,3	84	45,2
Études supérieures et universitaires	50	74,6	52	43,7	102	54,8
<b>Total</b>	67	100,0	119	100,0	186	100,0
<b>Catégorie professionnelle</b>						
Agents de direction	10	14,9	7	5,9	17	9,1
Agents de collaboration	31	46,3	25	21,0	56	30,1
Agents d'exécution	26	38,8	87	73,1	113	60,8
<b>Total</b>	67	100,0	119	100,0	186	100,0

### 3.2. Instrument de mesure

Le comportement de civisme organisationnel a été évalué à l'aide de l'échelle de civisme organisationnel de Borman et al. (2001), qui a été utilisée comme outil de collecte de données. Cette échelle se compose de 30 items conçus pour explorer les trois dimensions du comportement de civisme organisationnel. Les participants devaient indiquer leur degré d'accord sur une échelle allant de 1 (pas du tout d'accord) à 5 (tout à fait d'accord) concernant leur niveau de civisme organisationnel.

L'instrument se compose de trois dimensions : le soutien personnel (13 items : 1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11 et 13), le soutien organisationnel (8 items : 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20 et 21) et l'initiative consciencieuse (9 items : 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29 et 30). Les treize premiers items mesurent le soutien personnel, les huit suivants le soutien organisationnel et les neuf derniers l'initiative consciencieuse. Les réponses possibles sont Jamais, Rarement, Souvent,

Très souvent et Régulièrement, et sont cotées respectivement de 1 à 5. Ainsi, lors de l'analyse des données, chaque réponse a été attribuée à une note correspondante de 1 à 5.

Pour analyser nos données, nous avons utilisé le coefficient alpha de Cronbach, le test de Kolmogorov-Smirnov et le test t de Student en utilisant le logiciel SPSS 20.

Dans un premier temps, en raison des différences culturelles, nous avons évalué la fiabilité ou la consistance interne de l'échelle d'évaluation des comportements de civisme organisationnel de Borman et al. (2001) dans le contexte congolais en utilisant le coefficient alpha de Cronbach avec le logiciel statistique SPSS 20. Le coefficient alpha obtenu était supérieur au seuil d'acceptabilité de 0,70 (Tableau 2). Ceci confirme la cohérence entre les items de l'échelle et leur fiabilité. Par conséquent, ces items évaluent tous un même comportement, celui du civisme organisationnel.

Ensuite, le test de Kolmogorov Smirnov a permis de tester la normalité de la distribution et le test t de student a servi à tester l'influence de la variable « secteur » sur la hiérarchie des dimensions de comportements de civisme organisationnel. Dans le dernier cas, celui du test de la sensibilité de la hiérarchie des dimensions de comportements de civisme organisation au secteur d'activité, on oppose une organisation professionnelle privée (BRALIMA, Brasserie Limonaderie et Malterie) à une organisation professionnelle publique (RVA, Régie des Voies Aériennes).

**Tableau 2** : Étude de l'homogénéité des items de l'échelle de Borman et al.

Alpha de <b>Cronbach</b> ( $\alpha$ )	Nombre d'items
.769	30

**Source** : Nos enquêtes auprès des agents de la Bralima Kinshasa et de la RVA N'dolo, décembre 2022

## 4. Analyse et discussion des résultats

### 4.1. Première hypothèse

Notre première hypothèse s'énonce comme suit : « La dimension de comportements de civisme organisationnel la plus importante en milieu professionnel africain et plus particulièrement en milieu professionnel rd-congolais serait le soutien personnel (première hypothèse). »

**Tableau n°3** : Indices statistiques des dimensions du CCO de tout l'échantillon (N=186)

Dimensions du CCO	Soutien personnel	Soutien organisationnel	Initiative consciencieuse
<b>Indices statistiques</b>			
<b>Moyenne (<math>\mu</math>)</b>	4,10	3,88	3,54
<b>Écart-type (<math>\sigma</math>)</b>	0,40	0,33	0,38

**Source** : Nos enquêtes auprès des agents de la Bralima Kinshasa et de la RVA N'dolo, décembre 2022

Les résultats (scores moyens) du tableau ci-dessus renseignent qu'en Afrique et plus particulièrement en République Démocratique du Congo, la dimension des comportements de civisme organisationnel la plus importante est le soutien personnel ( $\mu = 4,10$  ;  $\sigma = 0,40$ ). Elle est suivie du soutien organisationnel ( $\mu = 3,88$  ;  $\sigma = 0,33$ ) et de l'initiative consciencieuse ( $\mu = 3,54$  ;  $\sigma = 0,38$ ). Cette hiérarchie confirme notre première hypothèse.

En effet, la solidarité, l'esprit communautaire et la parenté sociale sont les constantes de la culture africaine qui sont en rapport le soutien personnel. Elles incarnent une forte composante sociale. La solidarité est un système de droits et d'obligations. La parenté sociale impose et légitime ces droits et obligations à tout membre de la famille. L'esprit communautaire caractérise la solidarité et la parenté sociale et sous-entend le partage, l'entraide.

Ces trois constantes étant des valeurs culturelles africaines, elles « *influencent la façon dont les employés traduisent leurs attitudes au travail sous formes des comportements et comment ils répondent aux différentes situations en milieu organisationnel* » (Ait Ali Ousaid, 2019, p.5).

Autrement dit, elles se traduisent par les comportements qui illustrent la manière dont elles sont mises en œuvre (Muanza, 2021). Ainsi se justifie notre priorité hypothétique accordée à la dimension soutien personnel de comportements de civisme organisationnel.

Cependant, notre hiérarchie des dimensions de CCO n'est pas sensible aux effets de la culture. Elle conforte le constat selon lequel les items des divers modèles (Borman & Motowidlo, 1993 ; Van Scotter & Motowidlo, 1996 ; Farh, et al., 1997 ; Graham, 1991 ; Organ, 1988 ; Smith, et al., 1983 ; Williams & Anderson, 1991 ; Moorman & Blakely, 1995 ; Van Dyne *et al.*, 1995 ; Borman, *et al.*, 2001) sont très nombreux pour la dimension soutien interpersonnel, moins nombreux sur la dimension soutien organisationnel et encore moins nombreux pour la dimension initiatives personnelles de comportements de civisme organisationnel.

La dimension soutien interpersonnel correspond à la dimension sociale du modèle de Reynaud (2003) d'évaluation de la performance organisationnelle.

#### 4.2. Deuxième hypothèse

La deuxième variable retenue afin d'envisager la variation des dimensions des comportements de civisme organisationnel est le secteur professionnel. Dans cet ordre d'idée, notre deuxième hypothèse est formulée comme suit : « Quel que soit le secteur d'activité la dimension des comportements de civisme organisationnel la plus importante en milieu professionnel rd-congolais serait encore le soutien personnel. »

Son épreuve a consisté à comparer les indices statistiques des dimensions de CCO de l'échantillon de la RVA N'dolo (Tableau n°4) à ceux de l'échantillon de la Bralima (Tableau n°5).

**Tableau 4 :** Indices statistiques des dimensions du CCO de l'échantillon de la RVA N'dolo (N = 119)

Dimensions du CCO	Soutien personnel	Soutien organisationnel	Initiative consciencieuse
<b>Indices statistiques</b>			
Moyenne ( $\mu$ )	3,97	3,85	3,46
Écart-type	0,39	0,36	0,38

Source : Nos enquêtes auprès des agents de la Bralima Kinshasa et de la RVA N'dolo, décembre 2022

**Tableau n°5 :** Indices statistiques des dimensions du CCO de l'échantillon de la Bralima (N=67)

Dimensions de CCO	Soutien personnel	Soutien organisationnel	Initiative consciencieuse
<b>Indices statistiques</b>			
Moyenne ( $\mu$ )	4,23	3,91	3,62
Écart-type	0,42	0,31	0,37

Source : Nos enquêtes auprès des agents de la Bralima Kinshasa et de la RVA N'dolo, décembre 2022

**Tableau 6 :** Comparaison inter secteurs des moyennes des dimensions de CCO

Secteurs d'activité	Indices statistiques	Dimensions de CCO		
		Soutien personnel	Soutien organisationnel	Initiative consciencieuse
RVA (secteur public)	$\mu$	3,97	3,85	3,46
Bralima (secteur privé)	$\mu$	4,23	3,91	3,62

Source : Nos enquêtes auprès des agents de la Bralima Kinshasa et de la RVA N'dolo, décembre 2022

Il se trouve que, pour les deux populations échantillonnées venant des secteurs public et privé, la hiérarchie des dimensions de comportements de civisme organisationnel est la même (Tableau n°6). En effet, le soutien personnel est la dimension la plus importante ( $\mu = 4,23$  et  $3,91$ ). Il est suivi par le soutien organisationnel ( $\mu = 3,91$  et  $3,85$ ) et de l'initiative consciencieuse ( $\mu = 3,62$  et  $3,47$ ).

Ces résultats confirment notre deuxième hypothèse selon laquelle la dimension la plus importante de comportements de civisme organisationnel des employés de la Bralima et de la RVA N'dolo est le soutien personnel suivi du soutien organisationnel et de l'initiative consciencieuse. Ils sont également en concordance avec le constat, évoqué supra, selon lequel les items des divers modèles (Borman & Motowidlo, 1993 ; Van Scotter & Motowidlo, 1996 ; Farh, et al., 1997 ; Graham, 1991 ; Organ, 1988 ; Smith, et al., 1983 ; Williams & Anderson, 1991 ; Moorman & Blakely, 1995 ; Van Dyne, et al., 1995 ; Borman, et al., 2001) sont très nombreux pour la dimension soutien interpersonnel, moins nombreux sur la dimension soutien organisationnel et encore moins nombreux pour la dimension initiatives personnelles de comportements de civisme organisationnel. D'autre part, ils matérialisent la culture africaine caractérisée par la solidarité et l'esprit communautaire et le courant des relations humaines ou l'école psychosociale basée sur l'importance des relations interpersonnelles en entreprise et mieux représentée par Elton MAYO (1880-1949) et Kurt LEWIN (1890-1947).

Le soutien social est donc associé positivement aux comportements de *citoyenneté* organisationnelle centrée sur l'altruisme (Tungisa & Pohl, 2020).

Le comportement de civisme organisationnel est autrement appelé « psycho-sociabilité organisationnelle ». Quant à nous, nous le qualifions de « *serviabilité organisationnelle* » en tant que dynamique orientée vers l'extérieur, vers l'autre.

Par ailleurs, nous estimons que les comportements de civisme organisationnel avec ses dimensions connues, étant une contribution à la performance organisationnelle résultant en partie des initiatives individuelles des managers (Milano, 2002), devront faire l'objet des mesures managériales motivantes. Car « *l'évaluation de la performance organisationnelle constitue une préoccupation majeure pour les praticiens et les chercheurs en sciences de gestion* » (Outseki, 2023, p. 207). Le modèle proposé par Atkinson et al. (1997) peut servir de cadre de référence. Il offre l'avantage de mettre l'accent sur l'importance de l'approche des parties prenantes dans la détermination du système de mesure de la performance.

## **Conclusion**

L'importance du soutien personnel par rapport aux autres dimensions de comportements de civisme organisationnel ne semble sensible ni à la culture, du point de vue sociologique, ni à la culture d'entreprise en particulier (le secteur professionnel). En effet, la dimension de comportements de civisme organisationnel la plus importante en milieu professionnel rd-congolais est, selon les résultats de notre enquête, le soutien personnel. Telle est la tendance qui découle des divers modèles occidentaux.

Par ailleurs, quel que soit le secteur d'activité, la dimension de comportements de civisme organisationnel la plus importante en milieu professionnel rd-congolais est le soutien personnel. Dans tous les cas, celui-ci est suivi du soutien organisationnel et de l'initiative consciencieuse. Enfin, puissent les managers congolais intégrer le civisme organisationnel dans les critères d'évaluation de leurs ressources humaines en privilégiant le soutien personnel. Outre cette implication managériale, la généralisation de l'outil d'enquête utilisé est entérinée. Mais, sa mise à l'épreuve impose une approche comparative et nécessite la réalisation de nouvelles études, dans d'autres contextes culturels, sur la même problématique.

## BIBLIOGRAPHIE

- Aït Ali Ousaid S. (10/04/2019). Le Comportement de Civisme Organisationnel au contexte organisationnel public marocain (Étude Exploratoire). *La revue marocaine de psychologie (RMPSY)*. FLSH, Université Mohammed V de Rabat Psychologie sociale du développement et des organisations
- Aït Ali Ousaid S. (2021). «Les relations empiriques entre le comportement de civisme organisationnel, la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel au contexte organisationnel public». *Revue Internationale des Sciences de Gestion*. « Volume 4: Numéro 4» pp : 225 – 248.
- Atkinson A. A., Waterhouse J. H. et Wells R. B. (1997). A stakeholder approach to strategic performance measurement. *Sloan Management Review*, 38(3), 25-37.
- Borman W.C. & S.J. Motowidlo (1993). « Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance ». In *Personnel selection in organizations*, N. Schmitt et W.C. Borman (Eds.), San Francisco : Jossey-Bass, p. 71-98.
- Borman W.C. & al. (2001). Personality predictors of citizenship performance. *International Journal of Selection and Assessment*. n°9, p.52-69.
- Charles-Pauvers B., Comeiras N., Peyrat-Guillard D. & Roussel P. (2006). *Les déterminants psychologiques de la performance au travail. Un bilan des connaissances et proposition de voies de recherche*. halshs-00096949.
- Farh J. Earley P.C. & Lin S. (1997). Impetus for action : A cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in Chinese society. *Administrative Science Quarterly*. 42, 421-444.
- Graham J.W. (1991). An essay of organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*. 4, 249-270.
- Henry L. (avril 2004). *Relation entre le degré de satisfaction au travail et les comportements de citoyenneté organisationnelle chez les enseignants au secondaire*. Doctoral dissertation, Université du Québec à Trois-Rivières.
- Ivanchak S. (2007). *Vers une meilleure compréhension théorique des comportements de civisme organisationnel*. Thèse de doctorat en Psychologie, Université Nice Sophia Antipolis.
- Katz D. (1964). « The motivational basis of organizational behavior ». *Behavioral Science*. n°9, p.131-146.

- LePine J., Erez A. & Johnson D. (2002). « The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior : A critical review and meta-analysis ». *Journal of Applied Psychology*. Vol°87, n°1, p.52-65.
- Louche C. (2015). *Introduction à la psychologie du travail et des organisations : Concepts de base et applications*. 3<sup>ème</sup> édition, Armand Colin.
- Milano, P. (2002). Structures, Technologies, and Management Paradigms: An Evolutionary Perspective. *The Academy of Management Review*, 27(2), 221-235.
- Moorman R.H. & Blakely G.L. (1995). Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*. 16, 127-142.
- Motowidlo S.J. (2003). « Job performance », dans *Handbook of Psychology, Industrial and Organizational Psychology*, sous la direction de W.C Borman, D.R. Ilgen, R.J. Klimoski et I.B. Weiner, Hoboken, NJ: Wiley, vol. 12, p. 39-52.
- Muanza K.M. (2021). Reconsidération de la dimension culturelle dans l'étude des valeurs du travail. *Revue Congolaise de Théologie Protestante*. 27, 26<sup>ème</sup> année, p.233-250.
- Organ D.W. (1997). « Organizational citizenship behavior : it's construct clean-up time ». *Human Performance*. vol. 10, n°2, p. 85-97.
- Organ D. W. (1988). *Organizational Citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ D.W. & Ryan K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*. vol.48, p. 775-802.
- Outseki J, et al. (2023). « Approche stratégique et pratiques des PME en matière d'outils de mesure de la performance ». *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit*. Volume 7 : Numéro 2, p. 201- 223.
- Paillé P. (2008). Citoyenneté, engagement, satisfaction et implication en contexte organisationnel. *European review of applied psychology*. 58(3), 145-153.
- Podsakoff P.M., MacKenzie S.B., Paine J.B. & Bachrach D.G. (2000). "Organizational citizenship behaviors : A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research". *Journal of Management*. 26, 3, 513-563.
- Reynaud E. (2003). *Développement durable et entre- prise : vers une relation symbiotique*. Journée AIMS Atelier développement durable, Angers.
- Smith C.A., Organ D.W. & Near J.P. (1983). Organizational citizenship behavior. Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*. 68, 653-663.

- Tungisa Kapela D. & Pohl S. (2020). Les effets du soutien organisationnel, de la qualité de la relation leader membre et du soutien social sur l'engagement et les comportements de citoyenneté organisationnelle : le rôle modérateur de la pauvreté subjective. *Pratiques psychologiques*. 26, 19–30.
- Van Dyne *et al.* (1995). Extra-role behaviors : In pursuit of construct and definitional clarity (a bridge over muddied waters). *Research in Organizational Behavior*. 17, 215-285.
- Van Scotter J.R. & Motowidlo S.J. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of Applied Psychology*. 81, 525-531.
- Williams L.J. & Anderson S.E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and extra-role behaviors. *Journal of Management*. 17, 601-617.