

Comportements de citoyenneté organisationnelle : Genèse, évolutions et flou conceptuel

Organizational citizenship behaviors: Genesis, evolution and conceptual vagueness

RAZEK Sarah

Doctorante

Ecole Doctorale Groupe ISCAE

LAREM : Laboratoire de recherche en management

Maroc

ZENJARI Amine

Enseignant chercheur

Ecole Doctorale Groupe ISCAE

LAREM : Laboratoire de recherche en management

Maroc

Date de soumission : 23/03/2024

Date d'acceptation : 06/07/2024

Pour citer cet article :

RAZEK S. & ZENJARI A. (2024) « Comportements de citoyenneté organisationnelle : Genèse, évolutions et flou conceptuel », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 7 : Numéro 3 » pp : 152 - 169

Résumé

Le concept des comportements de citoyenneté organisationnelle (CCO) a suscité un intérêt croissant de la part des chercheurs et praticiens ces dernières années traduit par la prolifération d'études et de recherches autour de ce concept novateur ; Les comportements de type discrétionnaire peuvent avoir des conséquences importantes sur l'organisation et ses membres. En effet, ces comportements peuvent influencer la performance globale de l'entreprise, la cohésion d'équipe et même le climat organisationnel. De plus, l'impact sur la productivité et la motivation des employés peut être significatif. Par ailleurs, ces comportements peuvent également avoir des répercussions sur la réputation de l'organisation, sa culture d'entreprise et sa capacité à attirer et retenir les talents. Ainsi, il est essentiel pour les entreprises de comprendre et gérer efficacement ces comportements pour garantir leur succès à long terme. Caractérisés par leur caractère discrétionnaire, les CCO marquent un changement scientifique majeur dans le monde de la performance organisationnelle. Cet article aspire tracer à travers une revue de littérature narrative critique, l'évolution de ce concept depuis sa genèse, le flou conceptuel qui a accompagné son évolution et la recherche de consensus autour de ce corpus de savoir important du comportement organisationnel avec ses implications managériales substantielles sur les organisations.

Mots clés :

« Comportements discrétionnaires » ; « Comportements de citoyenneté organisationnelle » ; « mobilisation » ; « genèse » ; « évolution » ; « revue de littérature ».

Abstract

The concept of Organizational Citizenship Behaviors (OCB) has attracted growing interest from researchers and practitioners in recent years, reflected in the proliferation of studies and research around this innovative concept. Discretionary behaviors can have significant consequences for the organization and its members. Indeed, these behaviors can influence overall company performance, team cohesion and even organizational climate. In addition, the impact on employee productivity and motivation can be significant. What's more, these behaviors can also have repercussions on the organization's reputation, its corporate culture and its ability to attract and retain talent. It is therefore essential for companies to understand and effectively manage these behaviors to ensure their long-term success. Characterized by their discretionary nature, CCOs mark a major scientific shift in the world of organizational performance. Through a critical narrative literature review, this article aims to trace the evolution of this concept since its genesis, the conceptual vagueness that has accompanied its evolution and the search for consensus around this important body of knowledge of organizational behavior with its substantial managerial implications for organizations.

Keywords :

«Discretionary behaviors» ; «Organizational citizenship behaviors» ; «mobilization» ; «genesis» ; «evolution»; «literature review».

Introduction

En matière de gestion des ressources humaines et plus particulièrement de comportement organisationnel, le concept des comportements discrétionnaires fût popularisé au début des années 90 ; Innovateur et prometteur, avec l'arrivée de ce concept, la question qui se posait n'était plus de respecter les objectifs liés au descriptif de poste mais plutôt comment faire en sorte pour que les salariés en fassent d'eux-mêmes plus que demandé, à travers des comportements essentiellement positifs dits discrétionnaires (dépendant de la seule volonté du salarié,) dépassant les exigences liées à l'exercice du poste. Une promesse alléchante qui pousse chercheurs et praticiens vers l'exploration de ce concept de comportements citoyens qui mobilise à la fois la théorie sur l'échange social avec son principe de réciprocité, le contrat psychologique ainsi que les théories liées à la motivation et l'engagement.

Ce construit, assez jeune dans sa formulation (les articles précurseurs de Bateman et Organ, et de Smith, et al., datent de 1983), a changé la conceptualisation de la performance au travail. En effet, il semble exister désormais un consensus sur deux composantes de la performance au travail : une formelle, qui est la performance sur les tâches prescrites et l'autre informelle, qui se traduit par des performances hors tâches communément appelés comportements de citoyenneté organisationnelle (Borman & Motowidlo, 1993) ; (Werner, 2000).

Pourtant la notion des comportements discrétionnaires est bien ancienne, elle fût évoquée la première fois dans les travaux de Barnard en 1938 qui seront repris par Katz en 1964, pour susciter l'intérêt des chercheurs dans les années 90, ce qui ouvrira les portes à un engouement considérable de recherche et de théorisation sur plus de quarante ans pour offrir naissance à un construit à part entière, faisant l'objet de définitions, d'opérationnalisations, de modèles et d'études dédiées. Il s'agit d'un changement scientifique significatif.

La recherche sur l'OCB bénéficie d'une grande popularité. Selon le Web of Knowledge de 2018, plus de 4900 articles ont été publiés entre 1983 et 2017 dans la littérature sur les comportements de citoyenneté organisationnelles et ses constructions.

Quelles sont les origines de ce concept ? Comment a-t-il évolué depuis sa genèse ? quid du flou conceptuel qui a accompagné son évolution ? et y a-t-il une voie vers un consensus autour de ce corpus ?

Cet article aspire à travers une revue de littérature narrative critique trouver réponse à ces questionnements autour d'un concept important du comportement organisationnel avec des implications managériales substantielles sur les organisations.

Ce papier va être ainsi structuré en sorte de tracer la genèse des comportements discrétionnaires pour passer ensuite aux différentes étapes marquant son évolution.

1.1. La genèse du concept de comportements discrétionnaires

Déjà en 1938, Chester Barnard a souligné l'importance de la coopération des individus dans une organisation pour assurer sa réussite. Cette idée a été renforcée par la nécessité d'efficacité et d'efficience ; Pour garantir le bon fonctionnement d'une organisation, il est indispensable que ses membres soient efficaces et efficients. L'efficacité implique que chacun accomplisse correctement les tâches qui lui sont assignées, tandis que l'efficience nécessite que les individus soient motivés à coopérer et à travailler ensemble. Ces deux éléments sont fondamentaux pour assurer le succès et la pérennité d'une entreprise. (Katz, 1964)

Par la suite, reconnaissant la pertinence du concept de coopération avancé par Barnard (1938), Katz le revisita en 1964 et proposa plutôt que trois comportements types étaient essentiels pour qu'une organisation puisse être considérée comme efficiente. Premièrement, il fallait que l'organisation assure la stabilité de sa main d'œuvre ; Deuxièmement, afin qu'elle rencontre et dépasse ses standards de performance, il était important que ses employés accomplissent l'ensemble des tâches comprises dans leur contrat de travail ; Troisièmement, pour qu'une entreprise ait un avantage concurrentiel, ses employés devaient aller au-delà des exigences relatives à leurs postes et faire preuve d'initiative et d'innovation face à l'accomplissement des objectifs organisationnels. Selon Katz (1964), ce type de comportements discrétionnaires pouvait par exemple s'observer lorsqu'un employé portait de lui-même assistance à un collègue ou entreprenait volontairement des activités de développement.

Selon Katz (1964) Une organisation qui a une performance relative plus grande est celle qui réussit à susciter des actions spontanées de la part des employés.

Depuis, les travaux de Barnard (1938) et de Katz (1964), introduisant les comportements discrétionnaires, plusieurs chercheurs se sont penchés sur ce concept. Au fil des décennies, la conceptualisation de ces comportements a évolué pour inclure différentes dimensions. À cet effet, lorsque l'on en étudie les principaux ouvrages et articles, le constat majeur qui ressort de ces recherches est bel et bien la diversité des expressions telles que comportements de citoyenneté organisationnelle ; comportements prosociaux ; spontanéité organisationnelle ; comportements hors rôle ou extra rôle ; et mobilisation. Ces termes sont utilisés de manière interchangeable ce qui témoigne certes de l'intérêt de ce domaine d'étude, mais surtout de la complexité entourant ce concept soulignant ainsi l'absence de consensus et le flou conceptuel

entourant la question de la définition et de l'identification des comportements de type discrétionnaire (Podsakoff et al., 2000) ;(Thierry Wils et al., 1998) ; (Thierry Wils et al., 1998) ; (Tremblay et al., 2005).

Afin de pallier à cet absence de consensus entourant le concept des comportements de citoyenneté organisationnelle, nous nous pencherons, dans les lignes qui suivent, d'abord sur l'historique de ce concept pour étudier ensuite ses dimensions et son évolution.

1.2. L'évolution du concept de comportements discrétionnaires

1.2.1. Les Comportements de citoyenneté organisationnelle (Organ et al., 1983)

Organ et ses collègues (Bateman et Organ, 1983 ; Smith, et al., 1983) sont derrière la genèse du terme « Organizational Citizenship Behavior » (OCB), traduit en français par « Comportement de Citoyenneté Organisationnelle » (CCO). (Smith et al., 1983).

Ils se sont inspirés du concept de Chester Barnard (Barnard, 1938), qui lie la vitalité des organisations à la « volonté de coopérer » des individus pour unir les efforts individuels, puis de ceux de Daniel Katz (Katz, 1964) qui va redéfinir et expliquer le concept de « volonté de coopérer » et apporter contribution aux travaux de Barnard à travers la distinction entre la performance fiable des rôles et les " comportements innovants et spontanés ".

Organ définit le comportement de citoyenneté organisationnel comme " comportement individuel discrétionnaire, non directement ou explicitement reconnu par le système formel de récompense, et qui dans son ensemble favorise le fonctionnement effectif de l'organisation. Par discrétionnaire, nous entendons que le comportement n'est pas une exigence exécutoire du rôle ou de la description de poste, c'est-à-dire les termes clairs du contrat de travail de la personne avec l'organisation ; le comportement est plutôt une question de choix personnel, de sorte que son omission n'est généralement pas considérée comme punissable." (Smith et al., 1983).

Ainsi Organ et ses collègues affirment que le comportement de citoyenneté organisationnelle n'est pas directement compensé par le système de récompense de l'organisation (Neeta Bhatla, 2016).

Depuis plusieurs auteurs se sont penché sur l'étude des CCO ; Le comportement de citoyenneté, est l'un des rares concepts dont la définition fait presque l'unanimité chez les chercheurs. La plupart des auteurs contemporains (Pearce et Gregersen, 1991 ; Paillé, 2007 ; Wang et al., 2013 ; Kumar, 2014 ; Boundenghan, 2015 ; Ozsahin et M. Sudak, 2015 ; Thomas et al., 2016) se réfèrent aux travaux de Organ et ses collègues (Bateman et Organ, 1983; Smith et al., 1983 ; Organ, 1988 ; Farh et Organ, 1990; Organ et Ryan,1995). Selon ces derniers, les CCO sont un

ensemble de « conduites individuelles non directement ou explicitement reconnues par le système formel de rémunération, contribuant au bon fonctionnement général de l'organisation, qui ne relèvent pas du rôle ou des tâches prescrites de l'emploi occupé, c'est-à-dire des termes spécifiques du contrat passé entre un employé et son organisation ; ces comportements relèvent plutôt d'un choix personnel, de sorte que leur omission n'implique pas de sanction ». (Ndiaye et Sané, 2019).

Le consensus semble cependant se limiter à la définition générale (Polat, 2009). La première source de confusion est constituée par la multitude de concepts qualifiant des comportements très proches tels que les comportements pro-sociaux, la spontanéité organisationnelle, la proactivité, les comportements extra rôles, la performance contextuelle ou plus récemment, la coopération extrarôle (Wang et al., 2017). Les définitions et construits de ces différents comportements sont tantôt assimilés tantôt distingués (difficilement) avec ceux des CCO (Cormier, 2008). Ils contribuent ainsi à entretenir une certaine confusion dans la littérature sur les CCO.

La seconde source de confusion est le caractère multidimensionnel du concept de CCO (Podsakoff et al., 2000). Il réunit un ensemble de dimensions aux délimitations variables selon la sensibilité des auteurs (Paillé, 2007). Les cinq premiers types définis par Organ (1988) sont les plus reconnus dans la littérature (Zhang, 2011 ; Zhao et al., 2012 ; Wang et al., 2013 ; Kumar, 2014 ; Ozsahin et Sudak, 2015 ; Chodorek et al., 2016). Il s'agit de : l'altruisme, la courtoisie, la vertu civique, la conscience professionnelle et l'esprit sportif (Cormier et al., 2007 ; Braun et al., 2013 ; Ndiaye et Sané, 2019).

Tableau N°1 : Comportements de citoyenneté organisationnelle (Organ, et al., 1983)

Dimensions	Clarification
1. Altruisme	Aider volontairement d'autres personnes qui ont des problèmes liés au travail
2. Conformisme	Obéir religieusement à toutes les règles et à tous les règlements, même lorsque personne ne le regarde
3. Vertue civique	S'engager au niveau macroéconomique à l'égard de l'organisation dans son ensemble
4. Courtoisie	Aider les autres en prenant des mesures pour prévenir la création de problèmes pour ses collègues
5. Esprit sportif	Une volonté de tolérer les inconvénients et les contraintes inévitables du travail sans se plaindre

Source : Synthèse Auteurs

Voici à présent les principales évolutions des concepts connexes aux comportements de citoyenneté organisationnelle.

1.2.2. Les Comportements prosociaux (Brief et Motowidlo, 1986)

En 1986, Brief et Motowidlo introduisent le concept de comportements prosociaux qu'ils introduisent comme des actions volontaires visant à aider les autres ou à contribuer de manière bénéfique à l'organisation, sans obligation contractuelle. Ces comportements peuvent être dirigés vers des individus, des groupes ou l'organisation dans son ensemble. Le cadre conceptuel qui guide l'étude des comportements prosociaux met l'accent sur les intentions de l'individu plutôt que sur les conséquences directes de ses actions ; Ainsi, des comportements bienveillants peuvent parfois avoir des retombées négatives. Il est important de distinguer ces comportements des tâches prescrites par le contrat de travail, car ils reflètent une dimension altruiste et une volonté de contribuer au bien-être collectif. En ce sens, les comportements prosociaux offrent une perspective complémentaire aux comportements de citoyenneté organisationnelle en mettant en lumière la dimension relationnelle et altruiste des interactions au sein des organisations.

Comprendre les différentes formes de comportements prosociaux permet d'apprécier pleinement l'impact positif de ces actions sur l'organisation et ses membres, c'est ainsi qu'une liste de treize comportements considérés comme prosociaux a été établie par Brief et Motowidlo (1986) pour illustrer cette notion. Ceux-ci sont présentés au tableau suivant :

Tableau N°2 : Comportements prosociaux (Brief et Motowidlo,1986)

1. L'aide personnelle aux collègues
2. L'indulgence envers les employés
3. L'aide aux collègues au travail
4. La proposition de suggestions constructives pour l'entreprise
5. Le volontariat pour des tâches supplémentaires
6. Les efforts supplémentaires au travail
7. La représentation favorable de l'organisation à l'extérieur
8. La fidélité pour l'organisation malgré certaines difficultés
9. Le conformisme aux règles de l'organisation
10. La proposition de produits ou services aux clients dans l'intérêt de l'organisation
11. L'opposition à des actions contraires aux valeurs organisationnelles
12. L'aide aux clients sur des sujets personnels
13. La proposition des services ou des produits qui vont à l'encontre de l'organisation

Source : Synthèse Auteurs

1.2.3. Spontanéité organisationnelle (George et Brief, 1992)

La spontanéité organisationnelle, introduite par George et Brief en 1992, repose sur les travaux précurseurs de Katz (1964) et met en lumière des comportements volontaires essentiels à l'efficacité organisationnelle. Cette notion souligne l'importance des comportements volontaires comme actions dépassant les tâches prescrites, contribuant de manière significative à l'efficacité globale de l'organisation. L'étude de la spontanéité organisationnelle offre un éclairage précieux sur les dynamiques internes des structures et leurs implications sur la performance globale. (George et Brief, 1992)

Ces comportements sont rapportés dans le tableau suivant :

**Tableau N°3 : Comportements de spontanéité organisationnelle
(George et Brief,1992)**

1. l'entraide
2. l'innovation à travers des propositions positives et constructives
3. le développement personnel
4. la diffusion d'une image positive de l'organisation
5. la protection de l'organisation

Source : Synthèse Auteurs

1.2.4. Comportements hors-rôle ou extra-rôle : (Van Dyne, et al.,1995)

Van Dyne, Cummings et McLean Parks en 1995, ajoutent à leur tour une pierre dans l'édifice de la recherche sur les comportements discrétionnaire en proposant le construit des comportements hors-rôle, également appelés extra-rôle, ces comportements ont été définis par ces auteurs comme des actions volontaires des employés qui dépassent les attentes de leur poste, et qui sont bénéfiques à l'organisation. Ces comportements sont ainsi caractérisés par leur discrétionnarité et leur utilité pour l'entreprise. Il est à souligner que l'intention de l'employé de contribuer activement est centrale pour Van Dyne et ses collègues (1995), mettant ainsi en avant une motivation intrinsèque de l'employé plutôt que les conséquences directes de ses actions. Ces conclusions sur l'intention de l'employé rejoignent celles de Brief et Motowidlo (1986). On identifie quatre catégories de comportements dits hors-rôle ; Celles-ci sont présentées sur le tableau suivant :

Tableau N°4 : Comportements hors-rôle (Van Dyne et al.,1995)

Comportements hors-rôle	Clarification
Affiliation/promotion	Actions de coopération simple qui n'entraînent pas de perturbation majeure tel que le partage de ressources ou d'informations avec des collègues
Défi/promotion	Actions proactives pour changer une situation problématique, qui impliquent une prise d'initiative pour résoudre un problème ou corriger une injustice au sein d'un environnement professionnel. Cela peut inclure la proposition de solutions alternatives, la médiation de conflits ou la mise en place de mesures pour améliorer les conditions de travail.
Défi/prohibition	Actions controversées pour désapprouver ou neutraliser une situation dérangeante ; ce sont celles qui peuvent susciter des débats ou des désaccords au sein d'une organisation. Il peut s'agir de dénoncer publiquement un comportement inapproprié d'un collègue ou de contester ouvertement une décision de la direction.
Affiliation/prohibition	Actions protectrices envers autrui, ce sont des comportements altruistes et empreints de compassion qui se manifestent dans le milieu professionnel. Cela peut se traduire par prendre la défense d'un collègue confronté à des critiques injustes, ou intervenir pour prévenir une situation de harcèlement.

Source : Synthèse Auteurs

1.2.5. La performance contextuelle (Borman et Motowidlo,1993,1997,2000)

Le concept de performance contextuelle tel que défini par Borman et Motowidlo (1993,1997), correspond à un ensemble de comportements qui influent sur le contexte psychologique, social et organisationnel du travail, contribuant ainsi à l'efficacité organisationnelle. Cette performance contextuelle a un impact significatif sur la culture et le climat organisationnel, en favorisant des interactions et des pratiques de travail bénéfiques pour l'ensemble de l'organisation (Motowidlo, 1997) ; (Borman et Motowidlo, 1993); (Borman et al., 2001).

Les dimensions de la performance contextuelle incluent une variété de comportements que les individus adoptent pour adapter leur travail aux exigences changeantes de l'organisation. On peut ainsi classer les cinq dimensions de la performance contextuelle comme sur le tableau suivant :

**Tableau N°5 : Les cinq dimensions de la performance contextuelle
(Borman et Motowidlo, 1993)**

Dimensions	Clarification
L'initiative	Cette 1 ^{ère} dimension met en lumière l'importance de l'initiative des employés pour proposer des améliorations au travail et à l'organisation. Cela se traduit par la capacité des individus à identifier les problèmes potentiels, à proposer des solutions constructives et à mettre en œuvre des changements positifs.
L'assistance et le soutien aux collègues	La 2 ^{ème} dimension se réfère à la capacité d'un individu à offrir de l'aide et du support à ses collègues de travail. Cela peut se manifester par le partage de connaissances, l'écoute active, ou même l'assistance dans les tâches quotidiennes.
L'adaptabilité aux changements et aux imprévus	3 ^{ème} dimension cruciale de la performance contextuelle. Les employés capables de s'ajuster aux nouveaux défis et de faire face aux situations imprévues démontrent une grande capacité d'adaptation. Cela implique de savoir modifier ses méthodes de travail, de trouver des solutions créatives aux problèmes inattendus et de maintenir leur niveau de performance malgré les changements extérieurs.
L'engagement envers l'organisation	Cette 4 ^{ème} dimension fait référence à la loyauté et au dévouement des employés envers leur lieu de travail. Cela se traduit par une volonté de contribuer au succès de l'organisation, de respecter sa mission et ses valeurs, et de s'investir pleinement dans son travail.
L'adhérence aux règles et aux procédures de l'organisation	La 5 ^{ème} dimension soutient que suivre les règles et procédures de l'organisation est essentiel dans tout environnement de travail, pour garantir le bon fonctionnement des opérations. Cela implique de respecter les politiques établies, de suivre les procédures établies et de se conformer aux normes de qualité

Source : Synthèse Auteurs

L'introduction aux cinq dimensions de la performance contextuelle selon Borman et Motowidlo, (1993), constitue une approche essentielle pour comprendre les différents aspects de la performance au travail. Ces dimensions offrent un cadre précis pour évaluer le comportement des employés dans un contexte professionnel où des améliorations peuvent être apportées.

En 2000, ces mêmes auteurs (Borman et Motowidlo) ont restreint leur modèle et proposent un modèle intégrateur de la performance contextuelle à trois dimensions, (Borman et al., 2001) comme définit sur le tableau suivant :

**Tableau N°6 : Les trois dimensions de la performance contextuelle
(Borman et Motowidlo, 2000)**

Dimensions	Clarification
La performance citoyenne interpersonnelle	Avec l'altruisme et la conscience interpersonnelle, cette dernière correspondant aux comportements de participation aux activités de groupe et d'information des collègues afin de favoriser l'efficacité groupale
La performance citoyenne organisationnelle	Qui renvoie à la conformité aux règles -respecter les procédures, accroître sa participation dans l'organisation- et à la loyauté vis-à-vis de l'organisation, par exemple en diffusant une image positive ou en faisant preuve de sportivité malgré des conditions de travail difficiles
L'esprit consciencieux vis-à-vis de la tâche	Comme se porter volontaire pour des activités non prescrites, ou encore déployer des efforts supplémentaires pour maximiser sa performance

Source : Synthèse Auteurs

1.2.6. La mobilisation (Tremblay et Wils, 2005)

Les comportements de mobilisation, tels que définis par Tremblay et Wils (2005), impliquent des actions et des attitudes entreprises de manière volontaire par un individu ou un groupe en vue de bénéficier un tiers. Ces comportements peuvent se manifester au sein d'une équipe de travail, d'un département ou même au niveau d'une organisation entière. Ils sont caractérisés par un engagement et une volonté manifeste de contribuer au bien-être d'autrui. Selon Tremblay et Wils, la mobilisation repose sur la participation active des individus à des actions collectives visant à atteindre des objectifs communs, ce qui renforce la cohésion sociale et contribue à l'accomplissement de certaines tâches ou missions.

Il s'agit de rassembler les énergies de chaque individu pour le bénéfice collectif. Ce concept repose sur l'idée que chaque membre du personnel a un rôle essentiel à jouer dans la réussite globale de l'organisation.

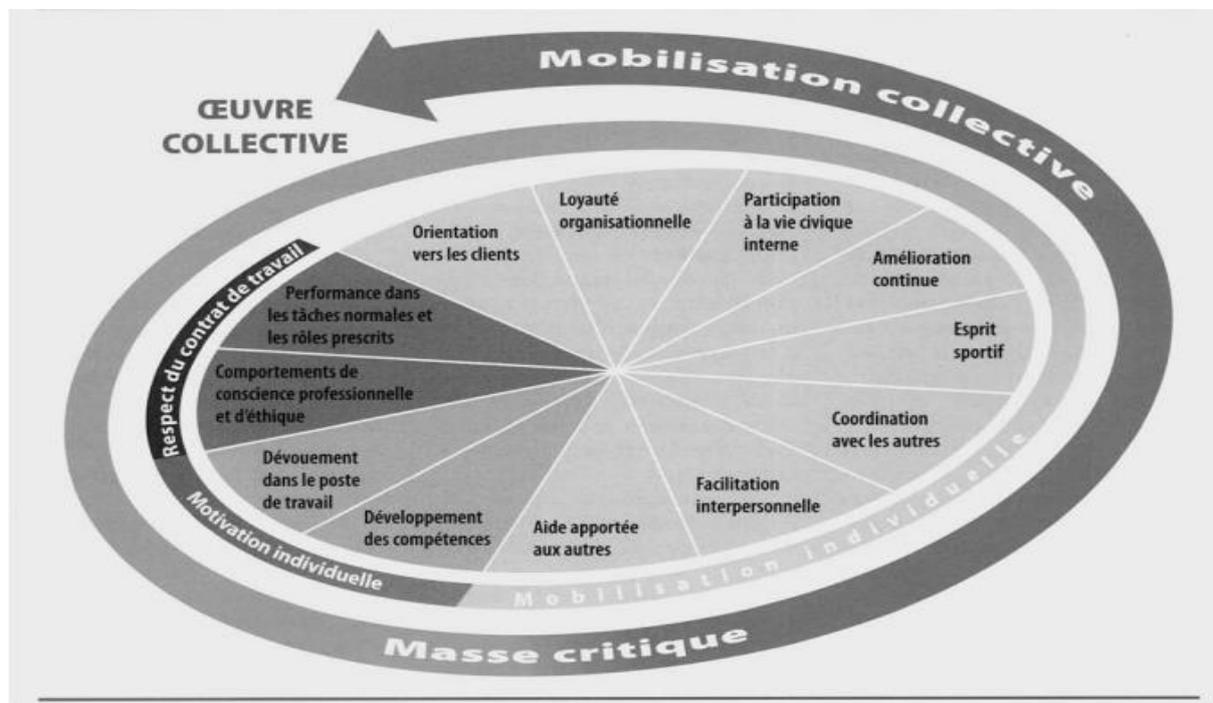
Le concept de la mobilisation fait référence à trois types de contribution : les comportements de respect du contrat de travail (ex. : performance dans les rôles prescrits, éthique au travail), les comportements de motivation individuelle (ex. : dévouement, développement de ses propres compétences) et les comportements de motivation collective (ex. : aide, esprit sportif, loyauté). Par cette notion de comportements de mobilisation, Tremblay et Wils marquent une différence majeure par rapport aux comportements de citoyenneté organisationnelle ; en effet pour ces auteurs la mobilisation n'a d'effet que si elle est collective.

Ainsi la mobilisation est définie comme étant « une masse critique d'employés qui accomplissent des actions (faisant partie ou non de leur contrat de travail, rémunérées ou non) bénéfiques au bien-être des autres, de leur organisation et à l'accomplissement d'une œuvre collective » (Tremblay et Wils, 2005). Elle peut également être interprétée comme étant « une performance supérieure, c'est-à-dire un travail de qualité, un travail d'équipe et un travail avec une valeur ajoutée. Les investissements d'énergies y figurent au niveau d'efforts d'amélioration continue, d'alignement stratégique et de coordination spontanée » (Wils et al., 1998)

Si l'on doit s'intéresser au concept de mobilisation et y accorder de l'importance, c'est parce que celui-ci permet d'obtenir une contribution supérieure tant au niveau individuel qu'au niveau organisationnel. « Les comportements de mobilisation représentent des actifs intangibles qui sont susceptibles de procurer un avantage concurrentiel durable » (Tremblay et Wils, 2005). Par ailleurs, selon une hypothèse de Tremblay et Wils (2005), l'adoption de comportements de mobilisation se solde par une plus grande contribution individuelle et, ensuite, par une contribution organisationnelle supérieure.

Il est primordial de souligner que la distinction entre motivation et mobilisation est cruciale pour comprendre les comportements des individus en milieu de travail. Alors que la motivation se réfère à des forces internes qui poussent un individu à agir, la mobilisation concerne l'implication active de cet individu dans la réalisation des objectifs collectifs. Ainsi, il est essentiel pour les gestionnaires de reconnaître et de favoriser à la fois la motivation et la mobilisation de leurs employés pour atteindre un haut niveau de performance organisationnelle. Les dimensions liées à la mobilisation sont schématisées sur la figure suivante :

Figure N°1 : Les dimensions de la mobilisation



Source : La mobilisation des ressources humaines : une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous. (Tremblay et Wils 2005)

A la lumière de ce qui précède ; Le tableau suivant synthétise les différentes conceptualisations des comportements discrétionnaires cités jusqu'à présent :

Tableau N°7 : Synthèse de l'évolution de la notion de comportements discrétionnaires

Auteurs et année	Appellation adoptée	Définition
Smith, et al., (1983)	Comportement de citoyenneté organisationnelle	Comportement individuel discrétionnaire, non directement ou explicitement reconnu par le système formel de récompense, et qui dans son ensemble favorise le fonctionnement effectif de l'organisation
Brief et Motowidlo (1986)	Les Comportements prosociaux	Actions volontaires visant à aider les autres ou à contribuer de manière bénéfique à l'organisation, sans obligation contractuelle. Ces comportements peuvent être dirigés vers des individus, des groupes ou l'organisation dans son ensemble.

George et Brief (1992)	Spontanéité organisationnelle	Comportements volontaires se traduisant par des actions dépassant les tâches prescrites, contribuant de manière significative à l'efficacité globale de l'organisation
Van Dyne, et al., (1995)	Comportements hors-rôle ou extra-rôle	Actions volontaires des employés qui dépassent les attentes de leur poste, et qui sont bénéfiques à l'organisation. Ces comportements sont discrétionnaires et utile pour l'entreprise.
Borman et Motowidlo (1993,1997, 2000)	Performance contextuelle	Ensemble de comportements qui influent sur le contexte psychologique, social et organisationnel du travail, contribuant ainsi à l'efficacité organisationnelle.
Tremblay et Wils (2005)	Comportements de mobilisation	Une masse critique d'employés qui accomplissent des actions (faisant partie ou non de leur contrat de travail, rémunérées ou non) bénéfiques au bien-être des autres, de leur organisation et à l'accomplissement d'une œuvre collective»

Source : Synthèse Auteurs

Conclusion

Ce travail vise à situer le contexte et la pertinence des comportements de type discrétionnaire dans le domaine de la recherche de sa genèse en passant par les étapes essentielles de son développement. Face à la diversité des appellations et à l'absence de consensus constaté, il est crucial de clarifier les enjeux et les implications de ce concept pour les organisations. Ceci nous ramène à dresser un aperçu des problématiques soulevées par l'étude sur les comportements de type discrétionnaire, ainsi que des objectifs et de la structure des recherches à venir.

A la lumière de notre étude, on peut ressortir un trait commun saillant, l'ensemble des chercheurs s'accordent sur le caractère discrétionnaire de ces comportements, entrepris sur la base d'une décision individuelle et qui dépasse les tâches telles que définis sur les fiches de poste et contrats de travail ; donc y a presque unanimité sur le caractère individuel des comportements discrétionnaires chez l'ensemble des auteurs ayant traité le sujet à l'exception de Tremblay et Wils (2005), qui introduisent le caractère collectif à travers la mobilisation.

Aussi l'une des grandes lacunes des théories existantes sur les comportements discrétionnaires, est la zone grise quant à la distinction entre motivation (individuelle) et mobilisation (collective). Ainsi, la roue de la mobilisation conçue par Tremblay et Wils (2005) apparaît comme un outil indispensable pour clarifier ce concept et fournir des applications pratiques dans ce domaine. En effet La différence fondamentale entre la motivation et la mobilisation réside dans le fait que la motivation est un processus interne, individuel et intrinsèque, qui pousse une personne à agir en fonction de ses besoins, désirs et valeurs personnels. En revanche, la mobilisation est un processus externe, collectif et extrinsèque, qui vise à rassembler un groupe de personnes autour d'un objectif commun et à les inciter à agir ensemble pour atteindre ce but. Alors que la motivation est centrée sur l'individu et ses aspirations personnelles, la mobilisation met l'accent sur la dimension sociale et collaborative de l'action. Comprendre cette distinction est essentiel pour mettre en place des stratégies efficaces de gestion de la mobilisation au sein d'une organisation.

Bien que le concept de comportements discrétionnaires ait été associé à des concepts aux appellations multiples et structurations diverses tels que les comportements pro sociaux, les comportements extra-rôle, la spontanéité organisationnelle, la performance contextuelle, la performance de citoyenneté ; Il y a lieu de constater que les définitions de ces concepts ont pour fondement la définition des Comportements de citoyenneté organisationnelles (CCO) telle que définis par Organ (1988) et qui repose sur le principe que la satisfaction au travail fait naître l'envie d'aider ses collègues et prédispose à coopérer pour maintenir l'efficacité de l'organisation. Il réfère à ce qu'un dirigeant aimerait implicitement demander à ses employés (Organ, 1997). Les concepts connexes sont souvent utilisés de manière interchangeable car ils mesurent tous des dimensions de comportement de citoyenneté organisationnelle. Les CCO peuvent aussi être considéré comme précurseurs aux comportements de mobilisation (individuels) dans le modèle de mobilisation de Tremblay.

Ganglof souligne que même « Si l'examen de la littérature met ainsi en évidence une absence de consensus, qu'il soit à base théorique ou empirique, sur ce que sont les CCO (Schwab, 1980 ; Van Dyne et al., 1995 ; Podsakoff et al., 2000), il y a par contre unanimité sur le fait qu'ils constituent (avec la performance dans la tâche) l'une des deux dimensions qui influencent le jugement des responsables hiérarchiques tant sur le plan de l'évaluation de la performance de leurs subordonnés (Allen et Rush, 1998 ; Borman, 1991 ; Borman et Motowidlo, 1993, 1997 ; MacKenzie, Podsakoff et Fetter, 1991 ; Motowidlo et Van Scotter, 1994), en particulier pour l'altruisme (Podsakoff et al., 2000) que sur le plan des conséquences de cette évaluation, qu'il

s'agisse des récompenses distribuées (Van Scotter, et al., 2000) ou des promotions accordées (Hui, et al., 2000 ; Barksdale et Shore, 1995). Cela signifie que les salariés manifestant des CCO vont être valorisés par leurs supérieurs hiérarchiques ». (Gangloff, 2017)

Les débats entourant les comportements de type discrétionnaire gravitent principalement autour de la question de la frontière entre ces comportements et d'autres formes de comportements au travail. Certains chercheurs remettent en question la capacité des théories actuelles à saisir la complexité de ces comportements en raison de leur nature subjective et contextuelle. D'autres contestent la pertinence de mesurer ces comportements de manière objective, soulignant la nécessité d'inclure des éléments qualitatifs dans l'évaluation.

Pour l'avenir de la recherche sur les comportements de type discrétionnaire, il est essentiel de poursuivre les efforts visant à établir des définitions claires et des critères d'identification solides. Les chercheurs devraient s'engager dans des études longitudinales pour mieux comprendre l'évolution de ces comportements au fil du temps. Il serait également bénéfique d'explorer davantage les implications de ces comportements sur l'organisation dans son ensemble, en mettant l'accent sur les conséquences à long terme. Enfin, il est recommandé d'adopter une approche multidisciplinaire, en encourageant la collaboration entre chercheurs en psychologie, en gestion, et d'autres domaines pertinents, pour enrichir la perspective sur ce phénomène complexe.

Les perspectives futures de recherche dans le domaine de la citoyenneté organisationnelle se tournent vers l'exploration de nouveaux facteurs influençant les comportements citoyens au sein des organisations. Les chercheurs s'intéressent notamment à l'impact des nouvelles technologies, des dynamiques interculturelles et de la diversité sur la citoyenneté organisationnelle. De plus, l'analyse des interactions entre la citoyenneté organisationnelle et d'autres concepts clés tels que le leadership ou la justice organisationnelle devient un axe de recherche prometteur pour mieux comprendre les mécanismes en jeu.

BIBLIOGRAPHIE

Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance. . Schmitt, N. and Borman, W.C., Eds., *Personnel Selection in Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco, 71–98.

Borman, W. C., Penner, L. A., Allen, T. D., & Motowidlo, S. J. (2001). Personality Predictors of Citizenship Performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1–2), 52–69.

Brief, A. P., & Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial Organizational Behaviors. *The Academy of Management Review*, 11(4), 710.

Gangloff, B. (2017). Le statut normatif des comportements de citoyenneté organisationnelle. *Question(s) de Management*, n° 15(4), 43–55.

George, J. M., & Brief, A. P. (1992). Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112(2), 310–329.

Katz, D. (1964). The Motivational Basis of Organizational Behavior. *Behavioral Science*, 9, 131–133.

Motowidlo stephan, b. W. S. M. (1997). “A Theory of Individual Differences in Task and Contextual Performance. *Journal Human Performance*, 10, 71–83.

Ndiaye, C., & Sané, S. (2019). *Revue africaine de management - African management review : Comportements de citoyenneté organisationnelle et succès du projet d ’ aide publique au développement , rôle médiateur de l ’ interdépendance en regard de la tâche* Résumé. 4(3), 140–160.

Neeta Bhatla. (2016). Organizational Citizenship Behavior-Literature Review and Theoretical Framework. *International Journal of Human Resource Management and Research (IJHRMR)*, 6(2), 1–12.

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.

Smith, C. A., Organ, D., Dennis, W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653–663.

Thierry Wils, Labelle christiane, & tremblay michel. (1998). Qu’est-ce que la mobilisation des employés?: le point de vue des professionnels en ressources humaines. In *Département de relations industrielles, Université du Québec à Hull* (pp. 573–585).

Tremblay, M., & Wils, T. (2005). La mobilisation des ressources humaines : une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous. *Gestion*, Vol. 30(2), 37–49.

Van Dyne, L. , C. L. L. , & M. P. J. M. (1995). Extrarole behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity (A bridge over muddied waters). . *Research Organ. Behavioral* , 17, 215–285.

Werner, J. M. (2000). Implications of OCB and Contextual Performance for Human Resource Management. *Human Resource Management Review*, 10, 3–24.