

M.E.S., Numéro 117, Vol. 2, Avril-Juin 2021

<https://www.mesrids.org>

Dépôt légal : MR 3.02103.57117

Mise en ligne le 17 janvier 2022

## FORMES DE SOUTIEN ET LEUR INFLUENCE SUR LES COMPORTEMENTS DE CITOYENNETÉ ORGANISATIONNELLE DANS UN CONTEXTE DE PAUVRETÉ LABORIEUSE

par

**Danny TUNGISA KAPELA**

*Professeur et Directeur du Laboratoire de Psychosociologie  
et du Comportement Organisationnel (La-PsyCO),  
Université de Kinshasa*

### Résumé

Cette étude a évalué l'impact des formes de soutien sur les comportements de citoyenneté organisationnelle dans un contexte de pauvreté laborieuse. Elle a été réalisée auprès de 367 employés de l'Université de Kinshasa. Les résultats obtenus attestent que toutes les formes de soutien (à l'exception du soutien organisationnel perçu et de l'absence des solidarités) ont un impact sur l'altruisme. Cependant, l'impact du recours aux solidarités est négatif. Par contre, le recours aux solidarités est la seule variable des formes de soutien à avoir une incidence positive sur l'esprit négatif à l'égard de l'organisation, alors que la satisfaction à l'égard des solidarités impacte négativement cette dimension.

### Abstract

The objective of this study is to analyze the impact of forms of support on organizational citizenship behaviors in a context of working poverty. It was carried out working with 367 employers of the university of Kinshasa. The latter is one of the great universities of the Democratic Republic of Congo the results of the study show that all forms of support (with the exception of perceived organizational support and the absence of solidarity) have an impact on altruism.

However, the impact of resorting to solidarity is negative on the other hand, recourse to solidarity is the only variable of the forms of support, namely a positive impact on the negative spirit with regard to the organization, while satisfaction with respect to solidarity negatively impacts this dimension.

Mots clés : soutien organisationnel perçu, échange leader-membre, solidarités familiales, comportements de citoyenneté organisationnelle.

### Introduction

La pauvreté appartient à tous les lieux, à tous les temps (Aubry, 1996). De ce fait, les organisations fonctionnant dans un environnement de pauvreté, n'échappent pas à ce phénomène ; car elles sont des systèmes ouverts interagissant avec l'environnement dans lequel elles sont installées (Bédard & Miller, 2003).

Ces organisations rencontrent d'énormes difficultés dans la prise en charge de leurs employés. La plupart de ces employés sont pauvres. Ils perçoivent mensuellement un salaire de misère et se trouvent dans l'incapacité de se nourrir, de se loger ou de s'habiller décentement (Matangila Musadila, 2003 ; Cotte, 2006). Par conséquent, le fait de travailler ne met aucunement à l'abri de la pauvreté (Karine, 1999 ; Clerc, 2008). Le paradoxe qu'offre cette pauvreté laborieuse est que des personnes participent à la production des richesses par leur travail et pourtant elles n'en perçoivent pas de revenus suffisants (D'Agostino, 2008).

Par ailleurs, les employés considèrent l'organisation comme la source des réponses à leurs besoins. Ils ont une certaine représentation du soutien que l'organisation peut leur apporter. Ce soutien organisationnel perçu se définit comme l'étendue selon laquelle les salariés pensent pouvoir obtenir de l'aide de la part de l'organisation lorsqu'ils rencontrent des situations difficiles (Rhoades & Eisenberger, 2002). Aussi, renvoie-t-il à la perception par l'employé que son organisation s'engage envers lui, particulièrement qu'elle se soucie de son bien-être et valorise sa contribution à l'efficacité organisationnelle (Vandenberghe, 2005).

Dans le contexte africain marqué par la pauvreté, au-delà du soutien organisationnel, les employés recourent à d'autres formes de soutien telles que le soutien familial ou les solidarités familiales, qui sont un soutien extra-organisationnel. Ce soutien renvoie aux pratiques d'échanges et d'entraide entre les membres d'un réseau familial ou social (voisins du quartier, amis et connaissances, membres de la famille élargie...) (Dandurand & Ouellette, 1992 ; Martin, 2002 ; Tungisa Kapela, 2016). Ces pratiques de solidarité s'inscrivent dans la logique de lutte collective contre la pauvreté (Paugam, 2005).

En référence à la norme de réciprocité, en plus des échanges que l'employé a avec l'organisation, il peut également en avoir avec son supérieur direct. Ainsi, la théorie de l'échange leader-membre définit la qualité de relations qui existent entre un employé et un supérieur (Masterson, Lewis, Goldman & Taylor, 2000). Selon cette théorie, les leaders varient leur style

de leadership selon les membres de leur groupe de travail (Dessler, Starke & Cyr, 2004).

Nombre des recherches menées dans un contexte occidental ont montré l'importance du soutien organisationnel perçu ainsi que de la qualité de la relation supérieur/subordonné dans le développement des comportements de citoyenneté organisationnelle. Ces derniers sont des comportements individuels de type discrétionnaire ou volontaire, lesquels ne sont pas exigés par la tâche ou par l'organisation, mais contribuent au fonctionnement efficace de l'organisation (Organ, 1988). A l'exemple d'un citoyen dans la société, un individu qui adopte des comportements de citoyenneté va au-delà des règlements ou de la définition de tâche simplement pour contribuer au succès de l'organisation (Roux & Dussault, 2007). L'individu ne s'attend pas à une récompense quelconque pour ces comportements.

Selon Randall, Cropanzano, Bormann et Birjulin (1999), le soutien organisationnel perçu et l'échange leader-membre sont de bons prédicteurs des comportements de citoyenneté organisationnelle. En effet, le soutien organisationnel perçu augmente les comportements de citoyenneté organisationnelle. Aussi, un échange leader-membre de qualité élevée mène les employés à s'engager dans des comportements qui profitent aux managers et à l'organisation, tels que des comportements de citoyenneté organisationnelle.

Au regard de tout ce qui précède, la problématique de la présente recherche se résume par la question suivante : les différentes formes de soutien (soutien organisationnel perçu, échange leader-membres et solidarités familiales) ont-elles un impact sur les comportements de citoyenneté organisationnelle ? En d'autres termes, notre étude a pour objectif d'analyser l'impact des formes de soutien sur les comportements de citoyenneté organisationnelle dans un contexte de pauvreté laborieuse.

## **I. FONDEMENT THEORIQUE ET HYPOTHESES**

### **1.1. Comportements de citoyenneté organisationnelle**

Les comportements de citoyenneté organisationnelle (l'altruisme et la courtoisie (OCBI) ; et pour (OCBI) : la conscience professionnelle, l'esprit sportif et vertu civique) sont un type particulier de comportement au travail. Ils sont définis comme des comportements individuels de type discrétionnaire, non directement ou explicitement reconnus par le système formel de récompense, et qui contribuent au fonctionnement efficace de l'organisation (Organ, 1988). Ces comportements, volontaires de la part des employés, sont spontanés, positifs et prosociaux ; ils vont au-delà de ce qui est formellement prescrit ou requis de l'employé et qui ne sont pas récompensés par les rétributions formelles (El Akremi, Ikram Nasr & Camerman, 2006; Roux & Dussault, 2007).

En effet, ces comportements, qui se définissent comme des comportements constructifs de la part d'un employé et qu'ils ne sont pas requis dans la description d'emploi, bien qu'ils contribuent à l'efficacité organisationnelle (Lemire & Martel, 2007), reflètent la civilité et l'engagement responsable des

personnes (Boiral, 2007). Ils sont des comportements, des attitudes, voire des traits de personnalité qui ne sont pas formellement attendus et caractérisent les employés dévoués (McShane & Benabou, 2008).

S'inspirant de la théorie de l'équité, El Akremi et *al.* (2006) estiment que les comportements de citoyenneté organisationnelle sont un input que les employés vont utiliser pour réagir face à la justice des situations qu'ils rencontrent. L'employé va diminuer ou augmenter le niveau de ses comportements citoyens en fonction de l'équité du traitement qu'il pense recevoir. En fait, les comportements de citoyenneté organisationnelle relèvent des rapports professionnels de type coopératif ou altruiste et sont importants parce qu'ils dépassent le cadre de la prescription des relations de travail (Paillé, 2004). Ils sont associés à la performance contextuelle et font partie des performances au travail, au même titre que la performance à la tâche (El Akremi et *al.*, 2006). Ils ont quatre types d'antécédents : les caractéristiques individuelles, les caractéristiques de la tâche, les caractéristiques organisationnelles et les caractéristiques de la direction (Dagot & Vonthron, 2003).

Le concept de comportements de citoyenneté organisationnelle relève des théories de l'échange social (Coyle-Shapiro, Taylor & Tetrick, 2004 ; El Akremi et *al.*, 2006), et présuppose en ce sens que ces comportements seraient discrétionnaires et motivés par une relation d'échange entre l'employé et son organisation. Cependant, d'après Charbonnier, Silva et Roussel (2010), le concept de performance pour sa part ne puise pas ses fondements dans les principes de la relation d'échange. Il tente de recouvrir les comportements mobilisés en vue d'atteindre des résultats reconnus par l'organisation. Ces comportements peuvent être discrétionnaires, mais également conditionnés, objectivés, voire contraints.

D'ailleurs, contrairement à la conception que Smith, Organ et Near (1983) avaient du comportement de citoyenneté organisationnel comme un comportement émotionnel, Organ et Konovsky (1989) affirment quant à eux que le comportement de citoyenneté organisationnel est une manifestation purement délibérée, contrôlée et consciente. Dans le contexte de l'emploi, c'est un ensemble d'échanges économiques et sociaux entre l'employé et l'organisation. Economique, dans la mesure où l'individu agit comme un bon citoyen corporatif parce qu'il perçoit la possibilité d'être récompensé par ses bonnes actions. Social, car cet échange est volontaire et n'est aucunement inscrit comme obligation de l'individu. C'est dans le même ordre d'idées qu'interviennent Eisenberger, Fasolo et Davis-LaMastro (1990), ainsi que Shore et Wayne (1993), qui notent qu'un individu qui perçoit que l'organisation pourrait le récompenser pour ses comportements, accroîtrait ses activités de bon citoyen et deviendrait plus altruiste et plus consciencieux.

Pour leur part, Charbonnier et *al.*, (2010) font savoir que le concept de comportements de citoyenneté organisationnelle connaît de profondes évolutions. D'après eux, Organ (1997) lui-même remet en cause la définition originale donnée aux

comportements de citoyenneté organisationnelle (comportements discrétionnaires non reconnus par le système formel de récompense) pour rejoindre la définition de la performance contextuelle proposée par Borman et Motowidlo (1993), selon laquelle cette performance renvoie à un ensemble de comportements qui contribuent à l'efficacité organisationnelle par leurs effets sur le contexte psychologique, social et organisationnel du travail. Il admet dans ses travaux les plus récents que des comportements de citoyenneté organisationnelle peuvent être contraints et/ou objectivés par l'organisation.

Il existe plusieurs types de comportements de citoyenneté organisationnelle. Les plus fréquemment mentionnés sont notamment : venir en aide à des collègues de façon désintéressée, accepter volontiers des tâches supplémentaires demandées à l'occasion, participer aux activités de l'organisation, éviter les conflits inutiles et exécuter des tâches qui dépassent les exigences normales du poste (McShane & Benabou, 2008). Ces différents comportements peuvent être regroupés dans des catégories bien précises afin de cibler leurs impacts sur l'organisation. Des auteurs comme Podsakoff, Ahearne et MacKenzie (1997) ont recensé plusieurs dimensions des travaux d'Organ (1988) telles que l'altruisme, la prévenance (courtesy), l'encouragement (cheer-leading), la modération (peacekeeping), la tolérance (sportmanship), le civisme (civic virtue) et le professionnalisme (conscientiousness). Dans leurs récentes études, MacKenzie, Podsakoff et Ahearne (1998) ont regroupé sous l'appellation de relation d'aide les dimensions d'altruisme, de prévenance, d'encouragement et de modération. Ces auteurs justifient ce regroupement par le fait que les gestionnaires ont de la difficulté à faire une distinction entre ces comportements.

Très récemment encore, Podsakoff, MacKenzie, Paine et Bachrach (2000) ont fait une recension des études ayant porté sur le thème des comportements de citoyenneté organisationnelle et les concepts qui s'en approchent. Ils ont pu isoler sept dimensions de comportements de citoyenneté organisationnelle que Dagot et Vontron (2003), ainsi que Dagot et Voisin (2007) ont regroupées comme suit : altruisme, sportivité, loyauté organisationnelle, conformité organisationnelle, vertu civique, développement personnel et initiative individuelle. Toutefois, ces auteurs insistent sur le caractère arbitraire de cette classification et indiquent qu'à l'heure actuelle il n'en existe aucune qui fasse l'unanimité.

De toutes les dimensions de comportements de citoyenneté organisationnelle énumérées ci-haut, les cinq suivantes semblent associées de près à l'efficacité organisationnelle : l'altruisme, le professionnalisme, la tolérance, la prévenance et le civisme (Roux & Dussault, 2007). Au regard de ces dimensions, El Akremi et al. (2006) indiquent que la plupart des recherches distinguent entre les comportements de citoyenneté organisationnelle dirigés vers les individus (OCBI) : l'altruisme et la courtoisie et ceux dirigés vers l'organisation (OCBO) : la conscience professionnelle, l'esprit sportif et la vertu civique.

## 1.2. Formes de soutien

### 1.2.1. Soutien organisationnel perçu et comportements de citoyenneté organisationnelle

Le concept de soutien organisationnel perçu a été développé par Eisenberger et ses collègues (Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa, 1986). Il renvoie à la perception par l'employé que son organisation s'engage envers lui, particulièrement qu'elle se soucie de son bien-être et valorise sa contribution à l'efficacité organisationnelle (Eisenberger et al., 1986 ; Vandenberghe, 2005 ; Galois, 2007). Ces perceptions sont présentes chez les employés afin de rencontrer leurs besoins socio-émotionnels (besoins de respect, d'approbation, d'affiliation et d'estime de soi) et d'obtenir auprès de leur organisation, des récompenses pour leurs efforts supplémentaires (Rhoades & Eisenberger, 2002).

En plus, le soutien organisationnel perçu se définit comme l'étendue selon laquelle les salariés pensent pouvoir obtenir de l'aide de la part de l'organisation lorsqu'ils rencontrent des situations difficiles (Rhoades & Eisenberger, 2002). Il permet de rendre compte de la perception d'un employé quant à l'implication de l'organisation à son égard (Coyle-Shapiro & Parzefall, 2005). Mais, il dépend de la manière dont les salariés perçoivent les actions et les décisions prises par les dirigeants en matière des ressources humaines et qui seront attribuées à l'organisation selon un processus de personnification.

L'implication de l'organisation envers les employés influence les attitudes et les comportements au travail de ces derniers. Quand les employés perçoivent un certain support en provenance de leur organisation, ils font preuve de réciprocité en aidant l'organisation à atteindre ses objectifs (Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch & Rhoades, 2001 ; Coyle-Shapiro & Parzefall, 2005). Ainsi, le soutien organisationnel perçu prend ses racines dans la théorie de l'échange social et se base sur la norme de réciprocité comme mécanisme explicatif sous-tendant ses effets sur les attitudes et les comportements des employés (Coyle-Shapiro & Parzefall, 2005 ; Closon, 2008).

La norme de réciprocité dans l'échange social suppose que lorsqu'une personne traite convenablement autrui, elle peut s'attendre en retour à un traitement favorable (Closon, 2008). Dans le cadre organisationnel, selon Paillé (2004), le salarié perçoit en échange de ses efforts des bénéfices sous forme de récompenses diverses avec un degré de contractualisation plus ou moins élevé. Il peut s'agir de la rémunération, des avantages associés tels qu'un véhicule de fonction ou une mutuelle complémentaire. Mais il peut également porter sur des bénéfices plus diffus comme élargissement des compétences professionnelles.

Selon Coyle-Shapiro et Parzefall (2005), le soutien organisationnel perçu considère l'échange exclusivement selon la perspective de l'employé. A cet effet, la théorie du support organisationnel avance que plus grand est le soutien organisationnel perçu, plus grand sera le besoin ressenti de témoigner de réciprocité, et ce indépendamment du fait que ce support ait été ou non, implicitement ou explicitement,

promis aux employés. Par conséquent, la relation d'échange est envisagée en termes de ressources octroyées aux employés par l'organisation. Bien que dans sa définition le concept de soutien organisationnel perçu fasse allusion aux notions de valorisation et de bien-être, les auteurs l'appréhendent sous un angle unidimensionnel (Closon, 2008).

Des études empiriques ont mis en évidence une relation significative positive entre le soutien organisationnel perçu et les comportements de citoyenneté organisationnelle (Shore & Wayne, 1993). En effet, le soutien organisationnel perçu augmente les comportements de citoyenneté organisationnelle (Randall et al., 1999). A ce sujet, El Akremi et al. (2006) rapportent que les études ont montré que les salariés qui pensaient que leurs relations avec l'organisation reflétaient un soutien plus fort avaient des niveaux supérieurs de comportements de citoyenneté organisationnelle.

Hypothèse 1 : *Le soutien organisationnel perçu a un impact significatif positif sur les comportements de citoyenneté organisationnelle.*

### 1.2.2. Echange leader-membre et comportements de citoyenneté organisationnelle

Les supérieurs peuvent guider les actions des subordonnés en utilisant différents types de communication avec eux (Truckenbrodt, 2000). Pour établir une bonne harmonie dans les relations professionnelles, ils s'intéressent à leurs subordonnés et à leurs problèmes, ils s'évertuent à bien exercer leur pouvoir, à créer un bon climat de travail et à gagner la confiance des employés. Car, les bonnes relations entre les employés et le supérieur déterminent grandement le succès de l'organisation.

C'est dans cette perspective que la théorie de l'échange entre le chef et les membres d'une équipe (relation supérieur-subordonné) est développée. Elle prend une place essentielle dans les études qui s'intéressent à l'exploitation de la relation entre le chef (leader) et les subordonnés (membres) dans l'organisation (Stoeva, 2006). Son développement a été décrit, par Graen et Uhl-Bien (1995), comme une approche d'échange social dans le domaine du leadership. Elle définit la qualité de relations qui existent entre un employé et un superviseur (Masterson et al., 2000 ; Lemire & Martel, 2007). Elle se fonde sur l'hypothèse que les leaders établissent des relations qualitativement différentes avec leurs différents subordonnés (Dessler et al., 2004 ; Coyle-Shapiro & Parzefall, 2005).

Il est soutenu que la satisfaction et la performance dans une équipe dépendent de la qualité des relations qui s'établissent entre le leader et chacun de ses subordonnés. L'on considérera comme efficace le comportement du leader qui développe les relations avec les subordonnés par le biais de multiples activités (autonomie, délégation, formation, communication ouverte, etc.) (McShane & Benabou, 2008). Le chef doit donc adopter des comportements différents avec chacun de ses employés du groupe, afin d'atteindre un échange efficace dans sa relation avec eux (Breukelen, Konst & Vilst, 2002).

Basée fortement sur la théorie de l'échange social et sur la norme de réciprocité, la théorie de l'échange leader-membre suggère que la relation entre les leaders et les employés varie de transactions strictement contractuelles à l'échange de bénéfices non spécifiés qui s'étendent au-delà de la description formelle. Quand un leader ou un employé fournit des avantages qui ont de la valeur pour l'autre partie, la réciprocité s'enclenche (Coyle-Shapiro & Parzefall, 2005). C'est pourquoi dans la relation entre le supérieur et le subordonné, la réciprocité est très importante. Il s'agit d'une collaboration et de sentiments dévoués autant du côté du supérieur que celui du subordonné (Stoeva, 2006).

C'est pour autant dire que, selon Proulx (2008), la théorie des échanges leader-membre met l'accent sur la relation que les leaders et les membres expérimentent dans la négociation et l'échange de perceptions, d'influence, de travail (en qualité et en quantité), de loyauté, d'avantages, etc. Si la relation est à bas niveau d'échange, l'influence est directive et des règles de conduite régissent les échanges ; dans le cas contraire, l'influence est réciproque et la relation est fluide et négociée. On observe plus de respect et de confiance, plus d'intérêt des leaders et des membres qui voient leurs besoins mieux satisfaits.

Par ailleurs, se basant principalement sur la relation dyadique entre le leader et chacun de ses subordonnés (Horn & Walker, 2008), la théorie de l'échange leader-membre se justifie par la spécificité de chaque individu dans sa façon d'agir (Stoeva, 2006). D'où la nécessité qu'il y a pour le chef de créer des relations particulières avec chacun de ses subordonnés. Ces relations sont fonction des caractéristiques personnelles similaires entre les leaders et certains de leurs subordonnés (Coyle-Shapiro & Parzefall, 2005). Ainsi, le même leader établit des relations préférentielles avec les membres de son équipe : attentif avec ceux qui répondent à ses attentes et moins à l'écoute avec les autres. Ceux qui n'ont pas la préférence des leaders reçoivent moins de ressources et d'attention (McShane & Bnabou, 2008). Les leaders divisent généralement leurs subordonnés en deux groupes : les « agréés », c'est-à-dire ceux qui sont considérés comme faisant partie du cercle du leader, et les « exclus », c'est-à-dire ceux qui sont considérés comme ne faisant pas partie du cercle du leader. Les agréés font l'objet d'une plus grande attention et bénéficient d'une plus grande part des ressources que les exclus (Dessler et al., 2004).

Les études montrent que le type de supervision, en particulier la création d'une relation efficace entre l'employé et son plus proche superviseur, influence positivement les comportements de citoyenneté organisationnelle (Dagot & Vonthron, 2003 ; Coyle-Shapiro & Parzefall, 2005 ; Randall et al., 1999).

Hypothèse 2 : *La qualité d'échange entre le supérieur et son subordonné a un impact significatif positif sur les comportements de citoyenneté organisationnelle.*

### 1.2.3. Solidarités familiales et comportements de citoyenneté organisationnelle

A la différence des deux autres formes de soutien traitées dans la présente étude, à savoir l'échange leader-membre et le soutien organisationnel perçu, qui sont spécifiques au contexte organisationnel, les solidarités familiales relèvent, elles, du soutien de l'entourage en général. Celui-ci provient particulièrement des personnes en dehors de l'organisation comme les amis et connaissances, les voisins du quartier et les membres de la famille élargie (Tungisa, Pohl & Kanga Kalemba-Vita, 2014).

Nous notons que dans la théorie sociale, le concept de solidarité renvoie aux fondements du lien social et des sentiments de responsabilité collective (Sebastiania, 2004). Du fait qu'il est souvent employé à tout propos, il est difficile à définir et à cerner (Blais, 2007). Il est synonyme ou proche aux termes comme interdépendance, association, coopération, fraternité, mutualité, réciprocité (Mouloungui, 2004 ; Greber, 2004). Par exemple, sans plus d'explications, Truchet (2003) affirme que la fraternité porte aujourd'hui le nom de solidarité.

En effet, la solidarité suppose des échanges entre membres d'une société et se fonde sur un certain nombre de principes dont la réciprocité et la gratuité. Par conséquent, elle ne concerne pas d'échanges marchands (Martin, 2007). D'ailleurs, c'est ce qui explique la position d'Atkinson, cité par Paugam (2007a, p.13), quand il affirme qu'aujourd'hui « *la notion de solidarité est absente du langage économique* ». C'est pourquoi, le mot de solidarité se réfère à la dépendance mutuelle des êtres humains, au sentiment qui incite les êtres humains à s'aider. Il tend manifestement à s'opposer à l'égoïsme, à la réussite purement individuelle, à l'écrasement des autres (Greber, 2004). Aussi, ce mot désigne-t-il les relations dans lesquelles le sentiment d'appartenance enveloppe, précède et motive les interactions mises en œuvre par les sujets (Laville, 2010).

Par ailleurs, la solidarité est souvent présentée comme une vertu africaine, tandis que l'individualisme est décrit comme un vice occidental. La solidarité est considérée comme l'une des caractéristiques fondamentales de la société africaine traditionnelle et constitue une forme spécifique d'entraide. Elle procède d'une vision du monde où l'homme est pour son prochain un partenaire avec lequel il faut composer. Dans ce contexte, la solidarité africaine est définie comme étant « *l'assistance qui consiste à se faire aider, et, en retour, à aider les autres* » (Koffi Kouadio, 2010, p.15).

En gros, selon Théry (2007), le terme de solidarité a aujourd'hui trois significations très différentes : il désigne une aide ou entraide personnelle ou associative par définition volontaire ; la solidarité sociale et nationale ; et la solidarité familiale. Ce sont ces trois types de solidarité que l'on distingue généralement dans la littérature ; et Van Pevenage (2009) les nomme sous les appellations suivantes : les solidarités privées, les solidarités publiques et les solidarités familiales. A cet effet, Paugam (2007b) note que la solidarité privée prend deux formes. Elle correspond, d'une part, à la

solidarité familiale et, d'autre part, à la solidarité sociale, que l'on pourrait dire humanitaire, qui se manifeste sous forme de dons à des organismes spécialisés dans l'aide aux plus défavorisés, aux malades et aux victimes des guerres et des catastrophes naturelles.

Le thème des solidarités familiales est très présent depuis quelque temps, tant dans l'actualité que dans le domaine des sciences (Van Pevenage, 2009). La question des solidarités familiales est intrinsèquement liée dans le débat public contemporain à celle de la crise, de la restructuration, des limites ou du repli de l'Etat-providence (Martin, 2007). Une vision optimiste se dessine donc sur les solidarités familiales qu'il faut encourager du fait qu'elles favorisent la cohésion sociale par l'entremise de l'entraide familiale (Déchaux, 2007) et contribuent au bien-être des individus dans un contexte où le bien-être ne pourrait (ou ne devrait) pas (ou plus) être garanti par la collectivité (Martin, 2007).

Selon le jugement commun, les solidarités familiales semblent relever de l'ordre naturel des sociétés humaines (Bevant, 2004). Elles englobent les pratiques d'aide et d'entraide entre les membres d'un groupe familial, mieux d'un groupe social (Tungisa Kapela, 2016). Beaucoup d'auteurs trouvent cependant que la solidarité familiale est un concept difficile à préciser, car « solidarité » et « famille » sont deux notions aux définitions multiples. Pour Van Pevenage (2009), s'il est difficile de définir la solidarité familiale, c'est d'une part parce qu'il s'agit d'un concept très large incluant plusieurs notions connexes telles que l'aide, le soutien, l'entraide, les échanges, les dons ou encore la sociabilité. D'autre part, la solidarité familiale concerne la famille élargie ou le réseau familial, mais on l'associe également aux univers de la parenté et de l'entourage.

Malgré tout, plusieurs auteurs ont proposé des définitions de la notion de « solidarité familiale ». Ces définitions sont multiples, depuis une conception étroite qui se limite à la seule entraide matérielle entre membres de la famille jusqu'à une conception large qui comprend l'ensemble des biens et des services non marchands échangés entre les membres d'une parenté (Strobel, 2005 ; Jonas, 2006), voire même entre les membres d'une parentèle (Veron, Pannec & Légaré, 2004 ; Lanoir L'Etang, 2005). Cependant, toutes ces définitions soulignent le caractère non obligatoire de la solidarité familiale.

D'après Déchaux (2007), on parle de « solidarités familiales » pour désigner la propension des familles à s'entraider. Cette définition si courte est d'une portée générale. Elle concerne les entraides aussi bien entre les membres d'une parenté qu'entre ceux d'une parentèle. Alors que Dandurand et Ouellette (1992) notent qu'au sens large, la solidarité familiale réfère à cette cohésion grâce à laquelle les membres d'un groupe social (la famille élargie ou le réseau familial) ont à cœur les intérêts des uns et des autres. La solidarité est donc un état des relations entre les personnes qui, ayant conscience d'une communauté d'intérêts, la traduisant concrètement dans différentes conduites de communication (sociabilité) ou d'échanges (soutien).

Par ailleurs, la littérature sur la solidarité familiale exclut de son champ de préoccupation les liens qui unissent les membres du couple et les liens entre parents et enfants mineurs (Van Pevenage, 2009). Ce, pour des raisons d'ordre juridique fondant les relations et les échanges au sein de la famille nucléaire. Car, selon Mouloungui (2004, p.8), « *si le lien de famille en présence est juridiquement très fort, les devoirs familiaux se muent en obligations légales* ». En fait, les liens qui unissent les membres de la famille restreinte et en corésidence sont plutôt considérés comme des liens de responsabilité primaire et/ou d'obligations mutuelles sans qu'intervienne la notion de solidarité (Van Pevenage, 2009).

La solidarité donne lieu à des manifestations concrètes, à des investissements matériels ou symboliques, à des significations affectives et des bénéfices réels ou escomptés (Mbambi, 2005). A travers elle, s'effectuent des échanges entre les membres d'une communauté en vue de la satisfaction de leurs besoins. A cet effet, Tungisa Kapela (2016) a dégagé, à l'aide de l'analyse factorielle, quatre dimensions des solidarités familiales, à savoir : le recours aux solidarités, les obstacles aux solidarités, l'absence des solidarités et la satisfaction à l'égard des solidarités.

En effet, différentes sources de soutien sont susceptibles d'être mobilisées dans le cas où l'individu se décide de recourir au soutien de son entourage (Devault, 1992). Cette propension à chercher de l'aide de l'entourage en cas de besoin, correspond à la dimension « *recours aux solidarités* », qui se définit comme étant un ensemble de facteurs internes ou externes à l'individu et qui le poussent à chercher le soutien de son entourage pour satisfaire à ses besoins. Malgré la possibilité d'accéder aux réseaux sociaux et la disponibilité des ressources dans ces réseaux, certaines personnes refusent des aides de l'entourage et se décident de se débrouiller seules avec leurs ressources personnelles. On considère que dans certaines circonstances, le recours au réseau social peut être jugé indésirable par l'individu (Guay & Thibodeau, 2002), ce qui se traduit en termes personnels par les « *obstacles aux solidarités* ». Etant donné que le soutien social serait lié à une expérience personnelle plutôt qu'à un ensemble de circonstances objectives (Buchanan, 1995 ; Devault & Fréchette, 2002), l'individu peut bien faire partie d'un réseau social et ne pas bénéficier de soutien de ce dernier en cas de besoin. Dans ce, il s'agit de la dimension « *absence des solidarités* » qui s'observe chez un individu qui est à l'attente du soutien de son entourage, réseau de solidarité.

Aussi, l'individu apprécie-t-il de manière subjective le soutien reçu (Dufort & Guay, 2001). Cette appréciation fait référence à l'évaluation cognitive à propos du soutien que l'individu estime recevoir d'autrui. Elle renvoie notamment à la « *satisfaction à l'égard du soutien* » (Barrera, 1986 ; Vaux, 1992 ; Streeter & Franklin, 1992), laquelle se traduit par un sentiment de contentement à l'égard du soutien reçu, lorsque celui-ci est en adéquation avec les caractéristiques de la situation stressante et avec les attentes et les besoins de l'individu (Bruchon-Schweitzer, 2002).

En référence au modèle des systèmes d'activités suppose une interdépendance entre les activités de la sphère de vie au travail et celles de la sphère de vie hors travail (Curie & Hajjar, 1987), il est possible que les personnes qui bénéficient plus de solidarités familiales vont développer plus de comportements altruistes envers autrui. Ces comportements altruistes vont également se manifester à l'égard des collègues de travail (Tungisa, Pohl & Kanga Kalemba-Vita (2014). Dans ce sens, les personnes qui s'abstiennent volontairement des solidarités et celles qui sont satisfaites à l'égard de ces dernières, vont développer des comportements de citoyenneté organisationnelle.

Hypothèse 3 : *Contrairement au recours et à l'absence des solidarités, les obstacles aux solidarités et la satisfaction à l'égard des solidarités ont un impact significatif positif sur les comportements de citoyenneté organisationnelle.*

## II. MÉTHODOLOGIE

### 2.1. Collecte des données et présentation de l'échantillon d'étude

Notre étude a porté sur les membres du personnel en activité de l'Université de Kinshasa, dont l'effectif total s'élève à 3417 personnes. En respectant la représentativité des sujets par service et par faculté, ainsi que par catégorie socioprofessionnelle et par grade statutaire (échantillonnage par quota), nous avons distribué 450 questionnaires d'enquête. Après la récupération des protocoles, nous avons obtenu un échantillon constitué de 367 répondants, soit un taux de réponse très satisfaisant de 81,55%.

Notre échantillon d'étude se compose de 88% d'hommes (n=323) et de 12% de femmes (n=44) ; de 0,8% de sujets (n=3) de niveau d'études primaires, de 16,6% de sujets (n=61) de niveau d'études secondaires et de 82,6% de sujets (n=323) de niveau d'études supérieures et universitaires. En plus, il comprend 46,3% de membres du corps administratif, technique et ouvrier (n= 170), 33,8% de membres du corps scientifique (n=124) et 19,9% de membres du corps académique (n=73).

### 2.2. Instruments de mesure

Les instruments utilisés pour la mesure des concepts étudiés portent, d'une part, sur les formes de soutien (soutien organisationnel perçu, échange leader-membre et solidarités familiales) et, d'autre part, sur les comportements de citoyenneté organisationnelle. Ces différents instruments, appelés « échelles d'attitude », sont de type Likert à cinq degrés. Et nous avons apprécié la fiabilité de ces instruments (selon leurs dimensions) par le coefficient de Cronbach ( $\alpha$ ).

#### 2.2.1. Formes de soutien

##### - Soutien organisationnel perçu (SOP)

Le soutien organisationnel perçu a été mesuré à l'aide de l'échelle unidimensionnelle d'Eisenberger et *al.* (1990). Cette échelle contient neuf énoncés mesurant la perception des individus face au soutien organisationnel dont ils font l'expérience dans leur organisation (p.ex. : « *quand j'ai un*

*problème, mon université m'apporte son aide* »). En clair, les énoncés de l'échelle décrivent, entre autres, les attitudes qu'affiche l'organisation vis-à-vis de ses employés et les aides qu'elle leur apporte en cas de difficulté notamment. La consigne consiste à demander au sujet de dire avec quel degré il est d'accord avec les énoncés qui lui sont présentés (de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord »). L'homogénéité interne de l'échelle est très satisfaisante ( $\alpha = 0,825$ ).

#### - **Echange leader-membres (LMX)**

L'instrument de mesure de l'échange leader-membre utilisé est celui de Scandura et Graen (1984). Il aborde la relation entre employé et son supérieur immédiat. Cet instrument unidimensionnel comprend sept énoncés (p.ex. : « *j'entretiens avec mon supérieur une relation de travail efficace* »). Ces derniers devaient être évalués sur une échelle en 5 points de type Likert (de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord »). Il présente une homogénéité interne très satisfaisante ( $\alpha = 0,840$ ).

#### - **Solidarités familiales (Sof)**

Les solidarités familiales ont été mesurées au moyen d'une échelle que nous avons élaborée pour les besoins de l'étude. Après sa validation par des experts et sa purification par l'analyse factorielle, cette échelle se compose de dix-huit items dont chacun décrit une situation de solidarités familiales. Et les répondants devraient indiquer la fréquence avec laquelle cette situation se serait présentée en eux au cours de douze mois ayant précédé l'enquête. Les réponses sont fournies par l'intermédiaire d'échelles à cinq points libellés (de « Jamais » à « très souvent »).

Concernant sa structure, l'échelle sur les solidarités familiales comprend quatre dimensions : recours aux solidarités familiales (6 énoncés, p.ex. : « *en cas de difficultés financières, je recour à l'aide de mon entourage* »), obstacles aux solidarités familiales (6 énoncés, p.ex. : « *il m'est déjà arrivé de ne pas recevoir d'aides et de soutien de mon entourage à cause de l'énormité de mes besoins* »), absence des solidarités familiales (3 énoncés, p.ex. : « *il m'est déjà arrivé de ne pas recevoir de soutien à cause de l'absence dans l'entourage des compétences relatives au soutien sollicité* ») et satisfaction à l'égard des solidarités familiales (3 énoncés, p.ex. : « *les aides et soutien de mon entourage m'apportent un soulagement* »). Les coefficients alpha de Cronbach ( $\alpha$ ) pour le recours aux solidarités, les obstacles aux solidarités, l'absence des solidarités et la satisfaction à l'égard des solidarités sont respectivement de 0,843, 0,830, 0,678 et 0,561. Les deux derniers coefficients alpha sont faibles (soit  $\alpha < 0,70$ ).

#### 2.2.2. **Comportements de citoyenneté organisationnelle (OCB)**

Pour évaluer les comportements de citoyenneté organisationnelle, nous nous sommes servi de l'échelle élaborée par Podsakoff, MacKensie, Morman et Fetter (1990), laquelle comporte quatorze énoncés. L'analyse factorielle réalisée à partir de cette échelle a permis de dégager les deux dimensions suivantes, avec un nombre réduit d'énoncés, soit 11 énoncés : altruisme (4 énoncés, p.ex. : « *je donne volontairement de mon temps pour aider des collègues qui rencontrent des*

*difficultés avec leur travail* ») et esprit négatif (7 énoncés, p.ex. : « *j'ai plutôt tendance à exagérer les problèmes que rencontre mon entreprise* »). La consistance interne de l'altruisme ( $\alpha=0,781$ ) et celle de l'esprit négatif ( $\alpha=0,715$ ) sont satisfaisantes. Signalons que le contexte culturel africain connote l'altruisme et la conciliation.

#### 2.3. **Analyse des données**

Pour analyser les données de l'étude, nous avons recouru aux analyses statistiques suivantes : (i) *les statistiques descriptives* ont été calculées et ont permis de mettre en évidence les moyennes (M) et les écarts-types (E-T) d'évaluations des concepts étudiés, ainsi que les coefficients de corrélations entre ces concepts ; et (ii) les régressions linéaires multiples ont été appliquées dans le but de déterminer l'impact des formes de soutien sur les comportements de citoyenneté organisationnelle.

### III. **RÉSULTATS DE L'ÉTUDE**

Le tableau 1 reprend les effectifs de répondants (N), les moyennes (M), les écarts-types (E-T) et les coefficients de corrélation entre les variables. Il permet de constater que l'altruisme (M=4,199), l'échange leader-membre (M=3,844) et la satisfaction à l'égard des solidarités (M=3,333) ont des moyennes d'évaluation plus élevées que celles des autres variables telles que l'esprit négatif (M=2,723), les obstacles aux solidarités (M=2,360), le recours aux solidarités (M=2,349), les obstacles aux solidarités (M=2,360), le soutien organisationnel perçu (M=2,237) et l'absence des solidarités (M=2,179).

Les résultats du tableau 1 montrent que 16 corrélations entre les variables relatives aux formes de soutien et celles liées aux comportements de citoyenneté organisationnelle sont significatives ( $p < 0,05$  et  $p < 0,01$ ). Parmi ces corrélations, 9 concernent les variables liées aux formes de soutien entre elles (dont 8 corrélations positives), une corrélation positive entre les variables des comportements de citoyenneté organisationnelle et, enfin, 6 corrélations entre les variables des comportements de citoyenneté organisationnelle d'une part et les variables se rapportant aux formes de soutien d'autre part (dont quatre corrélations positives).

En considérant particulièrement les corrélations entre les variables relatives aux formes de soutien d'une part et celles se rapportant aux comportements de citoyenneté organisationnelle d'autre part, il s'observe que le recours aux solidarités corrèle positivement avec l'esprit négatif et négativement avec l'altruisme ; les obstacles aux solidarités corrélaient positivement avec l'esprit négatif ; la satisfaction à l'égard des solidarités corrèle négativement avec l'esprit négatif ; et l'échange leader-membre corrèle positivement avec l'esprit négatif et l'altruisme. Ce qui est étonnant est que, contrairement aux résultats des études antérieures, le soutien organisationnel perçu n'est pas significativement corrélé avec les comportements de citoyenneté organisationnelle.

Tableau I. Effectifs, Moyennes, écarts-types et coefficients de corrélation entre les variables

N°	Variabes	N	M	E-T	1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Recours aux solidarités	367	2,349	0,886	( )							
2.	Obstacles aux solidarités	367	2,360	0,994	,235**	( )						
3.	Absence des solidarités	367	2,179	0,993	,254**	,486**	( )					
4.	Satisfaction à l'égard des solidarités	367	3,333	0,816	,297**	-,144*	,057	( )				
5.	Soutien organisationnel perçu	367	2,237	0,779	,108*	-,015	-,012	,116*	( )			
6.	Echange leader-membre	367	3,844	0,859	,076	,123*	-,099	-,066	,274*	( )		
7.	Esprit négatif	367	2,723	0,927	,184**	,178**	-,030	-,205**	-,088	,346**	( )	
8.	Altruisme	367	4,199	0,681	-,222**	,094	-,215	,021	,004	,395**	,278**	( )

**Légende :** N : Effectifs de sujets ; M : Moyennes ; E-T : Ecart-types ; \*p<,05 \*\*p<,01



Les résultats de la matrice des corrélations entre les variables des formes de soutien et celles des comportements de citoyenneté organisationnelle se vérifient en grande partie dans l'analyse de régression (tableau 2). Etant donné que le soutien organisationnel perçu et l'absence des solidarités ne sont pas en corrélation significative avec les comportements de citoyenneté organisationnelle, nous ne les reprenons pas dans le modèle ci-dessous d'analyse de régression multiple.

Tableau II. Régression des formes de soutien sur les comportements de citoyenneté organisationnelle

Formes de soutien	Comportement de citoyenneté organisationnelle			
	Esprit négatif		Altruisme	
	$\beta$	Sign.	$\beta$	Sign.
Recours aux solidarités	0,243**	0,000	-0,298**	0,000
Obstacles aux solidarités	0,097	0,078	0,246**	0,000
Satisfaction à l'égard des solidarités	-0,217**	0,000	0,188**	0,000
Echange leader-membre	0,341**	0,000	0,403**	0,000
F	19,339**		25,917**	
R <sup>2</sup>	0,494		0,549	
R <sup>2</sup> ajusté	0,231		0,290	

\* p<0,05 \*\* p<0,01

Les résultats de l'analyse de régression multiple (tableau II) montrent que les différentes formes de soutien sont, dans l'ensemble, significativement reliées aux deux dimensions des comportements de citoyenneté organisationnelle. Elles expliquent ensemble 23,1% de la variance de l'esprit négatif et 29,0% de la variance de l'altruisme.

Si l'on considérait séparément les formes de soutien, le recours aux solidarités ( $\beta=0,243$ ,  $p<,01$ ) et l'échange leader-membre ( $\beta=0,341$ ,  $p<,01$ ) ont un impact positif sur l'esprit négatif à l'égard de l'organisation. Par contre, la satisfaction à l'égard des solidarités ( $\beta= -0,217$ ,  $p<,01$ ). Les différentes formes de soutien sont en relation, chacune, avec l'altruisme. A ce propos, les obstacles aux solidarités ( $\beta=0,246$ ,  $p<,01$ ), la satisfaction à l'égard des solidarités ( $\beta=0,188$ ,  $p<,01$ ) et l'échange leader-membre ( $\beta=0,403$ ,  $p<,01$ ) impactent positivement l'altruisme. Par contre, ce dernier est impacté négativement par le recours aux solidarités ( $\beta= -0,298$ ,  $p<,01$ ).

#### IV. DISCUSSION DES RÉSULTATS

L'intérêt de cette recherche est inestimable dans le contexte culturel et professionnel africain marqué par la pauvreté. Cette recherche permet donc d'analyser l'impact des différentes formes de soutien sur les comportements de citoyenneté organisationnelle. Rappelons qu'en Afrique, la plupart des Etats ont été dirigés à un certain moment de leur histoire, par des régimes politiques totalitaires. Cela s'est répercuté dans le monde professionnel où les chefs sont souvent détenteurs d'une autorité charismatique qu'ils exercent de façon autocratique sur leurs subalternes. Du fait des conditions de

pauvreté laborieuse (difficultés socioéconomiques) dont sont responsables les organisations, les employés, pour leur survie, recourent aux aides (solidarités) de l'entourage.

Les résultats de cette étude ont révélé que bien qu'ils soient parfois satisfaits à l'égard des solidarités de leur entourage, les sujets ne recourent pas très souvent à ces solidarités. Ils rencontrent de manière relativement rare les obstacles aux solidarités (abstinence personnelle) aux aides apportées par l'entourage) et se trouvent rarement dans des situations d'absence des solidarités. En plus, ces sujets estiment que, d'une part, ils entretiennent de bonnes relations avec leurs chefs et, d'autre part, ils reçoivent relativement peu de soutien de la part de leur organisation. Ils manifestent un altruisme important à l'égard de leurs collègues de service et critiquent négativement leur organisation.

Par ailleurs, l'étude a montré que le recours aux solidarités familiales impacte négativement les comportements de citoyenneté organisationnel retenus, c'est-à-dire que les sujets qui recourent aux solidarités pour faire face à leurs besoins, ont un esprit négatif à l'égard de l'organisation (critiques négatives) et ne manifestent pas d'altruisme vis-à-vis de leurs collègues de service. Ces résultats, qui conforment une partie de notre troisième hypothèse de recherche, pourraient s'expliquer par la théorie de l'échange social avec sa norme de réciprocité (Coyle-Shapiro & Parzefall, 2005; Closon, 2008). Le fait que les travailleurs qui sollicitent des aides et soutiens de l'entourage, le font à cause des difficultés socioéconomiques qu'ils rencontrent dans leur vécu quotidien et lesquelles difficultés sont inhérentes à leur situation professionnelle, ils n'agiraient pas favorablement à l'égard de l'organisation. En d'autres termes, les sujets n'adopteraient pas de comportements de citoyenneté à l'égard de l'organisation en général. Ils percevraient une iniquité dans la distribution des ressources par rapport aux efforts fournis et se sentiraient injustement traités (El Akremi et al., 2006). A cet effet, les comportements de citoyenneté organisationnelle seraient davantage perçus dans une logique d'échange économique, plutôt que dans celle d'échange social (Organ & Konovsky, 1989).

Les sujets qui se trouvent très souvent dans des situations d'obstacles aux solidarités manifestent de l'altruisme à l'égard de leurs collègues de service. Ces sujets sont ceux qui s'abstiennent personnellement des solidarités, pourtant disponibles dans leur entourage, pour des raisons de convenance personnelle, dont la crainte d'être une lourde charge pour les proches, la difficulté de formuler une demande d'aide et l'énormité de leurs besoins. Ces résultats confirment une partie de notre troisième hypothèse de recherche. Au fait, il est évident que tôt ou tard, chacun d'entre nous est exposé à des périodes de vie difficiles, des transitions qui amènent à solliciter l'aide de notre entourage (Dufort & Guay, 2001). Mais, certains facteurs sont le plus souvent associés à une demande d'aide, parmi lesquels le fait que le choix d'obtenir de l'aide repose sur la reconnaissance de la sévérité du problème ainsi que son inhabilité à y faire face et la croyance

selon laquelle une assistance extérieure va améliorer le problème (Tousignant, 1987). Ainsi malgré la possibilité d'accéder aux réseaux sociaux et la disponibilité des ressources dans ces réseaux, certaines personnes refusent des aides de l'entourage et se décident de se débrouiller seuls avec leurs ressources personnelles. On considère que dans certaines circonstances, le recours au réseau social peut être jugé indésirable par l'individu (Guay & Thibodeau 2002). Cela n'empêche pas pourtant l'individu d'apporter son aide à des personnes qui en ont besoin.

L'absence des solidarités n'a pas été significativement corrélée avec les comportements de citoyenneté organisationnelle, bien que les coefficients de corrélation trouvés soient négatifs. Ces résultats infirment une partie de notre troisième hypothèse de recherche selon laquelle l'absence des solidarités a un impact significatif négatif sur les comportements de citoyenneté organisationnelle. Toutefois, nous pouvons noter que du fait que très souvent, l'entourage en général ne leur propose pas de solutions attendues à leurs difficultés, les sujets demeurent dans la précarité, mieux dans la pauvreté, et développent une certaine accoutumance par rapport à leur état de pauvreté. Considérant l'organisation comme responsable de leur situation de précarité, en référence à la théorie de l'échange social avec sa norme de réciprocité, les sujets s'abstiennent de poser des actes discrétionnaires envers leur organisation et leurs collègues. Cette attitude pourrait également traduire une réponse des sujets au manque des solidarités de la part de l'entourage dont leurs collègues.

Quant à la satisfaction à l'égard des solidarités, l'étude montre que les sujets qui sont très souvent satisfaits à l'égard des solidarités de leur entourage ne critiquent pas négativement l'organisation et manifestent un altruisme à l'égard des collègues. Ces résultats confirment une partie de notre troisième hypothèse de recherche selon laquelle la satisfaction à l'égard des solidarités privées est en relation significative positive avec les comportements de citoyenneté organisationnelle.

Ayant des solutions à leurs difficultés grâce aux apports émanant des solidarités, ces sujets satisfaits face aux solidarités ne ressentiraient presque pas (ou plus) l'impact négatif des conditions socio-économico-financières de l'organisation sur eux. Ainsi, ils sont indifférents à la faible rémunération dont ils bénéficient de leur organisation. Dans ce cas, les aides reçues de l'entourage permettent de satisfaire les divers besoins des employés, bien que ces besoins soient les conséquences de mauvaises conditions de travail (faible rémunération). De ce fait, les sujets n'adoptent pas une attitude négative à l'égard de l'organisation et apportent leur soutien aux collègues en difficulté. Ils substituent l'entourage qui leur apporte un soutien en adéquation avec leurs attentes et besoins (Bruchon-Schweitzer, 2002), à l'organisation. Conscients du soulagement provenant des aides et soutien reçus de l'entourage, les sujets valorisent les aspects relationnels avec l'entourage. Cela s'observe également dans le milieu professionnel avec les aides que l'on peut apporter à ses

collègues de service qui rencontreraient des difficultés dans la réalisation de leur travail.

La relation entre le soutien organisationnel perçu et les comportements de citoyenneté organisationnelle n'est pas révélée significative. Ces résultats infirment notre première hypothèse de recherche. Toutefois, il convient de noter que le soutien organisationnel perçu est en relation non significative négative avec l'esprit négatif à l'égard de l'organisation et une relation positive avec l'altruisme. C'est une évidence que les sujets qui reçoivent le soutien de l'organisation ont un esprit positif à l'égard de celle-ci et manifestent de l'altruisme à l'endroit de leurs collègues. Ce que révèle beaucoup de résultats des études antérieures (Randall et al., 1999). En effet, les comportements de citoyenneté organisationnelle révèlent de manière plus exacte la qualité des relations que les salariés développent à l'égard de leur organisation (Paillé, 2004). Ainsi, les salariés qui pensent que leurs relations avec l'organisation reflètent un soutien plus fort ont des niveaux supérieurs de comportements de citoyenneté organisationnelle (El Akremi et al., 2006).

Notre étude révèle que, d'une part, la qualité de la relation leader/subordonné est en lien positif avec l'esprit négatif à l'égard de l'organisation et, d'autre part, elle est en relation positive avec l'altruisme. Ces résultats confirment partiellement notre deuxième hypothèse de recherche selon laquelle l'échange leader-membre est en relation significative positive avec les comportements de citoyenneté organisationnelle. La partie de ces résultats qui atteste la relation entre l'échange leader-membre et l'altruisme, va dans le même sens que les résultats des études antérieures (Randall et al., 1999 ; Dagot & Vonthron, 2003 ; Settoon, Bennett & Liden, 1996 ; Camerman & Jost, 2005). Toutefois, il n'est pas étonnant de constater que les sujets qui ont des échanges de qualité élevée avec leurs chefs puissent en même temps avoir une attitude négative à l'égard de leur organisation. Ceci s'explique par le fait que les employés établissent nettement la distinction entre le soutien du supérieur et celui de l'organisation. Dans la mesure où le soutien de l'organisation ne répond pas de façon satisfaisante aux attentes des employés, ceux-ci, malgré les bonnes relations qu'ils peuvent avoir avec leurs chefs, n'hésiteraient pas à critiquer négativement leur organisation et ce d'autant plus qu'ils bénéficient du soutien de leur supérieur.

## Conclusion

En guise de conclusion, la présente réflexion fait partie des premières études qui tentent d'analyser l'influence des formes de soutien, en particulier les solidarités familiales, dans le développement des comportements de citoyenneté organisationnelle dans un contexte africain marqué par la pauvreté laborieuse. Les résultats confirment que le recours aux solidarités influence négativement les comportements de citoyenneté organisationnelle, alors que la satisfaction face à ces solidarités sublime l'effet négatif du faible soutien organisationnel sur la manifestation des comportements de citoyenneté organisationnelle. En même temps, la qualité de

relation avec le chef est en lien positif avec une relation négative avec l'esprit d'équipe et en relation positive avec l'altruisme.

Au-delà de ses mérites, cette étude présente néanmoins quelques limites. De par son caractère transversal, il est difficile d'analyser l'inférence de relations de causalité entre les variables. En plus, il aurait également été intéressant soit de mesurer les comportements organisationnels dans une perspective unidimensionnelle, soit de considérer les différentes dimensions de ces comportements, en mettant un accent particulier sur les vertus civiques.

## Bibliographie

- Aubry, M. (1996). *Pauvreté*. Paris : Hachette.
- Barrera, M. (1986). Distinctions Between Social Support Concepts, Measures, and Models. *American Journal of Community Psychology*, 14 (4), 413-445.
- Bavant, D. (2004). La propriété, la famille et l'utopie de la fraternité. In D. Girard (dir.). *Solidarités collective. Famille et solidarités (Tome 2)*. Paris : L'Harmattan, pp.65-78.
- Bédard, M.G. & Miller, R. (2003). *La direction des entreprises : une approche systémique, conceptuelle et stratégique*. Québec : Chenelière Education.
- Blais, M.C. (2007). *La solidarité. Histoire d'une idée*. Paris : Editions Gallimard.
- Boiral, O. (2007). *Environnement et gestion : De la prévention à la mobilisation*. Canada : Presses de l'Université Laval.
- Borman, W.C. & Motowidlo, S.J. (1993). « Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance ». In N. Schmitt & W.C. Borman (Eds). *Personnel selection in organizations*. San Francisco : Jossey-Bass, pp.71-98.
- Breukelen, W., Konst, D., & Vilst, R. (2002). Effects of LMX and Differential Treatment on Work Unit Commitment. *Psychological Reports*, 91, 220-230.
- Bruchon-Schweitzer, M. (2002). *Psychologie de la santé. Modèles, concepts et méthodes*. Paris : Dunod.
- Buchanan, J. (1995). Social Support and Schizophrenia : A Review of the Literature. *Archives of Psychiatric Nursing*, 9 (2), 68-76.
- Camerman, J. & Jost, J. (2005). *Déterminants et conséquences d'une relation de qualité entre un supérieur et son subordonné*. Communication présentée à la 16<sup>ème</sup> Conférence de l'AGRH. Paris-Dauphine, 15 et 16 septembre.
- Charbonnier, A., Silva, A. & Roussel, P. (2010). *Vers une mesure de la performance contextuelle au travail de l'individu : étude exploratoire*. [www2.philosophie-management.com/.../Mesure\_explo\_de\_la\_performance\_au\_travail-Charbonnier-Silva-Roussel.pdf].
- Clerc, D. (2008). *La France des travailleurs pauvres. Mondes vécus*. Paris : Grasset.
- Closon, C. (2008). *Contribution à l'analyse de la perception du rôle social de l'entreprise par les travailleurs : une analyse en termes de soutien organisationnel perçu, d'implication organisationnelle et de satisfaction au travail*. Thèse de doctorat en Psychologie. Bruxelles : Université Libre de Bruxelles.
- Cotte, J. (2006). *7 millions de travailleurs pauvres : la face cachée des temps modernes*. Paris : Fayard.
- Coyle-Shapiro, J., Shore, L.M., Taylor, L.E. & Tetrick, L.E. (Eds) (2004). *The Employment Relationship : Examining Psychological and Contextual Perspectives*. New-York : Oxford University Press.
- Coyle-Shapiro, J.A.-M. & Parzefall, M.R. (2005). Explorer la théorie du contrat psychologique : questions clés pour comprendre et investiguer la relation d'emploi. In N. Delobbe, O. Herrbach, D. Lacaze et K. Mignonac (Dir.). *Comportement organisationnel (volume 1) : contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*. Bruxelles : De Boeck Université, pp.21-67.
- Curie, J. & Hajjar, V. (1987). Vie de travail-Vie hors travail : la vie en temps partagé. In C. Lévy-Leboyer & J.C. Sperandio (Eds.). *Traité de psychologie du travail*. Paris : PUF, pp.37-55.
- D'Agostino, S. (2008). *La pauvreté*. Paris : Bréal.
- Dagot, L. & Voisin, D. (2007). « Comportements de citoyenneté organisationnelle et travail temporaire ». *Psychologie du travail et des organisations*, 13 (1), 63-75.
- Dagot, L. & Vonthron, A.M. (2003). « Comportements de citoyenneté organisationnelle et anticipation de la performance professionnelle ». *Psychologie du travail et des organisations*, 9 (1/2), 69-88.
- Dandurand, R.B. & Ouellette, F.R. (1992). *Entre autonomie et solidarité : Parenté et soutien dans la vie des jeunes familles montréalaises*. Rapport présenté au Conseil québécois de la recherche sociale. Montréal : IQRC.
- Déchaux, J.H. (2007). Réalités et limites de l'entraide familiale. Paugam, S. (dir.). *Repenser la solidarité. L'apport des sciences sociales*. Paris : PUF, pp.205-217.
- Dessler, G., Starke, F. & Cyr, D. (2004). *La gestion des organisations : principes et tendances au XXI<sup>ème</sup> siècle*. Québec : Editions du Renouveau pédagogique Inc.
- Devault, A. & Fréchette, L. (2002). Le soutien social et l'intervention de nature psychosociale ou communautaire. *Cahier du GERIS : Série Recherches*, 19.
- Devault, A., Péladeau, N. & Bouchard, C. (1992). *Étude des préoccupations, des difficultés et des sources de soutien social de pères de familles monoparentales : une comparaison avec des mères*. Montréal : Laboratoire de recherche en écologie humaine et sociale et Département de psychologie, UQAM.
- Dufort, F. & Guay, J. (2001). *Agir au coeur des Communautés : La Psychologie Communautaire et le Changement social*. Canada : Presses Université Laval.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P.D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied psychology*, 86 (1), 42-51.

- Eisenberger, R., Fasolo, P. & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal Applied Psychology*, 75, 51-59.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchinson, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied psychology*, 71, 500-507.
- El Akremi, A., Ikram Nasr, M. & Camerman, J. (2006). Justice organisationnelle : un modèle intégrateur des antécédents et des conséquences. In A. El Akremi, S. Guerrero et J.P. Neveu. *Comportement organisationnel (Volume 2) : justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel*. Bruxelles : De Boeck Université, pp. 47-88.
- Galois, I (2007). *Soutien, confiance, satisfaction et engagement organisationnel affectif : mesure et relations entre les variables*. Communication présentée au 18<sup>ème</sup> Congrès AGRH-Outils, Modes et Modèles, Fribourg, Suisse, 19-21 septembre.
- Graen, G. & Uhl-Bien, M. (1995). « Relationship-Based Approach to Leadership : Development of Leader-member exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 years : Applying a multi-Level Multi-Domain Perspective ». *Leadership Quarterly*, 6 (2), 219-247.
- Greber, P.Y. (2004). La solidarité dans la sécurité sociale : quels enjeux ?. In M.H. Soulet (dir.). *La solidarité : exigence morale ou obligation publique ?*. Fribourg : Academic Press Fribourg, pp.83-109.
- Horn, B. & Walker, R.W. (2008). *Précis de leadership militaire*. Canada : Dundurn Press Ltd.
- Jonas, N. (2006). *La famille ressource ou handicap ? Les solidarités familiales en faveur des jeunes adultes*. Communication présentée au Colloque « Jeunes adultes entre solidarités familiales et solidarités sociales. Paris, Octobre.
- Karine, C. (1999). Russie : pauvreté de masse et stigmatisation des pauvres (Parties 1 et 2). *Cultures et Conflits*, n°35. Référence électronique : <http://www.conflits.org/index608.html>
- Koffi Kouadio, L. (2010). La solidarité africaine : les endettés sociaux. *Débats. Courrier d'Afrique de l'Ouest*, n°75, mars, pp.15-20.
- Lanoir L'Etang, L. (2005). *Réseaux de solidarité dans la Guadeloupe d'hier et d'aujourd'hui*. Paris : Editions L'Harmattan.
- Laville, J.L. (2010). La dimension politique des associations. In R. Lafore (dir.). *Faire société. Les associations de solidarité par temps de crise*. Paris : Dunod, pp.37-52.
- Lemire, L. & Martel, G. (2007). *L'approche systémique de la gestion des ressources humaines : le contrat psychologique des relations d'emploi dans les administrations publiques du XXI<sup>ème</sup> siècle*. Québec : PUQ.
- MacKenzie, S.B., Podsakoff, P.M. & Ahearne, M. (1998). Some possible antecedents and consequences or in-role and extra-role salesperson performance. *Journal of Marketing*, 62, 87-98.
- Martin, C. (2007). Le souci de l'autre dans une société d'individus. Un débat savant et politique à l'échelle européenne. Paugam, S. (dir.), *Repenser la solidarité. L'apport des sciences sociales*. Paris : PUF, pp.219-240.
- Masterson, S.S., Lewis, K., Goldman, B.M., & Taylor, M.S. (2000). Integrating justice and social exchange : The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, 41 (3), 351-357.
- Matangila Musadila, L. (2003). *L'enseignement universitaire et supérieur au Congo-Kinshasa : Défis et éthique*. Paris-Kinshasa : L'Harmattan.
- Mbambi, J. (2005). *Expériences féminines à Brazzaville : fécondité, identité sexuelle et modernité en Afrique subsaharienne*. Paris : Editions L'Harmattan.
- McShane, S.L. & Bnabou, C. (2008). *Comportement organisationnel : comportements humains et organisations dans un environnement complexe*. Canada : Les éditions de la Chenelière inc.
- Mouloungui, C. (2004). *La solidarité familiale*. Paris : L'Harmattan.
- Organ, D. (1988). *Organizational citizenship behaviour: the good soldier syndrome*. Lexington : MA, Lexington Books.
- Organ, D.W. & Konovsky, M. (1989). Cognitive Versus Affective Determinants of Organizational Citizenship. *Journal of Applied Psychology*, 74, (1), 157-164.
- Organ, D.W. (1997). « Organizational citizenship behavior : It's construct clean-up time ». *Human Performance*, 10, (8), 43-72.
- Paillé, P. (2004). *La fidélisation des ressources humaines*. Paris: Ed. Economica.
- Paugam, S. (2005). *Les formes élémentaires de la pauvreté*. Paris : PUF.
- Paugam, S. (2007a). Les fondements de la solidarité. Paugam, S. (dir.), *Repenser la solidarité. L'apport des sciences sociales*. Paris : PUF, pp.5-28.
- Paugam, S. (2007b). Conclusion. Vers un nouveau contrat social. In S. Paugam (dir.). *Repenser la solidarité. L'apport des sciences sociales*. Paris : PUF, pp.949-980.
- Podsakoff, 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.
- Podsakoff, P.M., Ahearne, M. & MacKenzie, S.B. (1997). Organizational citizenship behavior and quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 82 (2), 262-270.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Moorman, R.H. & Fetter, R. (1990): Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly* 1, 107-142.

- Proulx, D. (2008). *Management des organisations publiques : théorie et applications*, 2<sup>ème</sup> éd. Québec : Presses de l'Université de Québec.
- Randall, M.L., Cropanzano, R., Bormann, C. & Birjulin, A. (1999). Organizational politics and organizational support as predictors of work attitudes, job performance, and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 159-174.
- Rhodes, L. & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support : A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 84 (4), 698-714.
- Rhodes, L. & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support : A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 84 (4), 698-714.
- Roux, S. & Dussault, M. (2007). Engagement organisationnel et citoyenneté organisationnelle d'enseignants. *Nouveaux cahiers de la recherche en éducation*, 10 (2), 151-164.
- Scandura, T.A. & Graen, G.B. (1984). Moderating effects of initial leader-member exchange status on the effects of leadership intervention. *Journal of Applied Psychology*, 69, 428-436.
- Sebastiani, C. (2004). La solidarité : discours, politiques et pratiques. In M.H. Soulet (dir.). *La solidarité : exigence morale ou obligation publique ?*. Fribourg : Academic Press Fribourg, pp.21-47.
- Settoon, R.P., Bennett, N., & Liden, R.C. (1996). Social exchange in organizations : perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81, 219-227.
- Shore, L. & Wayne, S. (1993). Commitment and employee behavior : comparison of affective and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78, 774-780.
- Smith, C.A., Organ, D.W. & Near, J.P. (1983). Organizational Behavior : Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68 (4), 653-663.
- Stoeva, E. (2006). *La qualité des relations employés-supérieur et l'engagement organisationnel*. Mémoire de maîtrise en science de la gestion, Université de Montréal.
- Streeter, C.L. & Franklin, C. (1992). Defining and Measuring Social Support: Guidelines for Social Work Practitioners. *Research in Social Work Practice*, 2 (1), 81-98.
- Strobel, P. (2005). Présentation du dossier : Solidarités familiales. *Revue française des affaires sociales*, n°4, octobre-décembre, p.8
- Théry, I. (2007). Transformations de la famille et « solidarités familiales » : questions sur un concept. Paugam, S. (dir.), *Repenser la solidarité. L'apport des sciences sociales*. Paris : PUF, pp.149-168.
- Tousignant, M. (1987). *Utilisation des réseaux sociaux dans les interventions. État de la question et propositions d'action*. Québec: Commission d'Enquête sur les Services de Santé et les Services Sociaux. Gouvernement du Québec, Québec : Les Publications du Québec.
- Truchet, D. (2003). *Le Droit public*. Paris : PUF, « Que sais-je ? ».
- Truckenbrodt, Y.B. (2000). « An empirical assessment of the relationship between leader-member exchange and organizational commitment and organizational citizenship behavior. D.P.A. ». Nova Southeastern University, AAT.998800, 144.
- Tungisa Kapela, D. (2016). Pauvreté laborieuse et dynamique des solidarités familiales chez les employés de l'Université de Kinshasa. In Ngub'Usim Mpey Nka, R. (dir.). *La psychologie au Congo et la psychologie congolaise*. Kinshasa : Ed. PsyCom, pp.153-163.
- Tungisa, D., Pohl, S. & Kanga Kalemba-Vita, J (2014). Formes de soutien et comportements de citoyenneté organisationnelle dans un contexte de pauvreté. J. Vacherand-Revel, M. Dubois, M.-E. Bobillier Chaumon, D.R. Kouabenan, & P. Sarnin (dir.). *Nouvelles pratiques de travail : innovations technologiques, changements organisationnels*. Paris : L'Harmattan, pp.207-216.
- Van Pevenage, I. (2009). *Pour agir : comprendre les solidarités familiales. Les recherches : un outil indispensable. Fiches synthèse de transfert de connaissances*. Montréal : partenariat Familles en mouvement et dynamiques intergénérationnelles, INRS.
- Vandenberghe, C. (2005). L'engagement organisationnel dans le secteur public : quelques déterminants essentiels. *Télescope*, mai, 1-10.
- Vaux, A. (1992). Assessment of Social Support. In H.O.F. Veiel & U. Baumann (dir.). *The Meaning and Measurement of Social Support*. New York: Hemisphere Publishing Corporation, pp. 193-216.
- Veron, J., Pannec, S. & Légaré, J. (2004). *Age, générations et contrat social : l'Etat-providence face aux changements démographiques*. Paris : INED.