

**Structuration circulaire de la relation entre les
valeurs et les comportements de citoyenneté
organisationnelle dans le secteur sans but lucratif et
bénévole**

Thèse

NADIR DJERBOUA

**Doctorat en relations industrielles de l'Université Laval
offert en extension à l'Université du Québec en Outaouais**

Philosophiae doctor (Ph.D.)

**DÉPARTEMENT DES RELATIONS INDUSTRIELLES
UNIVERSITÉ DU QUÉBEC EN OUTAOUAIS
Gatineau, Canada**

**FACULTÉ DES SCIENCES SOCIALES
UNIVERSITÉ LAVAL
Québec, Canada**

© Nadir Djerboua, 2016

**Structuration circulaire de la relation entre les
valeurs et les comportements de citoyenneté
organisationnelle dans le secteur sans but lucratif et
bénévole**

Thèse

NADIR DJERBOUA

Sous la direction de :

DANIEL PELLETIER directeur de recherche

Résumé

Deux objectifs principaux ont guidé cette recherche. Le premier était de répondre à l'appel de Bardi et Schwartz (2003) pour que soient réalisés plus de travaux sur la relation entre les valeurs et les comportements. Dans cette optique, notre intérêt s'est porté sur les liens particuliers entre les valeurs et les comportements de citoyenneté organisationnelle (CCO) à l'intérieur du secteur sans but lucratif et bénévole au Canada. Le deuxième objectif était d'introduire une nouvelle structuration circulaire des CCO qui s'inspire de la logique des compatibilités et des incompatibilités de la théorie des valeurs universelles de Schwartz (1992,1994). Cette conceptualisation apporte des éléments de réponses aux incohérences des cadres conceptuels précédents de ce construit.

Les liens théoriques issus de la structuration partagée ont permis d'émettre quatre hypothèses qui ont été testées empiriquement à l'aide de données recueillies à travers deux instruments : le questionnaire des valeurs par portraits (QVP) pour les valeurs et un instrument hybride mesurant la fréquence des CCO, constitué d'échelles validées par des recherches antérieures. Des données sociodémographiques ont également été recueillies afin de contextualiser les résultats. Un échantillon de 727 employés salariés et bénévoles appartenant à des organismes canadiens du secteur sans but lucratif et bénévole a pris part à la collecte des données qui s'est déroulée entre le 16 avril et le 18 juin 2015.

La stratégie d'analyse des résultats a reposé sur une combinaison d'analyses multivariées, univariées, multidimensionnelles *Smallest Space Analysis* (SSA) et de régression. Une MANOVA a ainsi permis de vérifier l'hypothèse que les valeurs ont un effet principal significatif sur les CCO et que cet effet est indépendant du statut d'emploi (salarié-bénévole), alors qu'une série de régressions hiérarchiques ont été utilisées pour tester les liens de concomitance, de proximité et d'opposition de la structuration circulaire des valeurs et des CCO au niveau axial. La conformité de la magnitude et de la direction des corrélations entre les types motivationnels des valeurs et les dimensions des CCO, avec les attentes de la structuration circulaire de la théorie de Schwartz, a été examinée à travers une analyse SSA.

Les résultats indiquent la présence d'une relation significative entre les pôles des valeurs et les domaines des CCO qui leur correspondent, indépendante du statut d'emploi et font ressortir une structuration circulaire partagée dont la dynamique peut être expliquée par les compatibilités et les incompatibilités de la théorie des valeurs universelles de Schwartz.

Les implications théoriques, méthodologiques et pratiques sont discutées et des avenues de recherche sont suggérées.

Mots clés : valeurs, comportement de citoyenneté organisationnelle, structuration circulaire

Abstract

This research has two objectives. The first one is to answer calls from Bardi and Schwartz (2003) for more research on the relationship between values and behaviors. To that end, our interest focused on the specific relation between values and organizational citizenship behavior (OCB) in the non-profit sector in Canada. The second objective was to suggest a new circular structure for OCB based on the compatibilities and incompatibilities of Schwartz's theory of universal values. This conceptualization provides answers to the inconsistencies of previous frameworks for this construct.

The theoretical links that emerged from the shared structure between these two constructs resulted into four hypotheses that have been empirically tested using data collected through two instruments: the Portrait Values Questionnaire (PVQ) for values and an OCB hybrid instrument comprised of scales validated by previous research. Sociodemographic data were also collected to contextualize the results. A sample of 727 employees and volunteers from Canadian non-profit organizations completed an online survey that took place between April 16 and June 18, 2015.

A combination of multivariate, univariate, multidimensional *Smallest Space Analysis* (SSA) and regression analyses was used to generate the results. First, a MANOVA was performed to determine if a significant main effect can be observed between values and OCB, while controlling for the employment status of participants. Then, a series of hierarchical regressions was used to test concomitant, proximal and opposing links in the shared circular structure between values and OCB at the axis level. Finally, an SSA analysis was completed to verify that the magnitude and direction of correlations between value types and OCB dimensions correspond to those postulated in Schwartz's "Circumplex" model.

A significant relationship between values domains and their corresponding CCO domains was found, generating a circular shared structure that can be explained by the motivational conflicts and congruities postulated by Schwartz's theory.

Theoretical, methodological and practical implications are discussed and research avenues are suggested.

Keywords: Values, Organizational Citizenship Behavior, Circular Structure

Table des matières

Résumé	iii
<i>Abstract</i>	v
Table des matières	vii
Liste des tableaux	x
Liste des figures	xi
Liste des acronymes.....	xii
Remerciements	xiii
INTRODUCTION	1
Contexte	1
Pertinence de l'étude	4
Sur le plan social	4
Sur le plan conceptuel	6
Sur le plan pratique	7
Organisation du document	8
CONTEXTE THÉORIQUE	10
1.1. Cadre conceptuel.....	11
1.1.1. Le secteur sans but lucratif et bénévole	11
1.1.2. Les valeurs	17
1.1.3. Les comportements de citoyenneté organisationnelle	27
1.2. Intégration théorique des CCO et des valeurs.....	40
1.2.1. Structuration circulaire des CCO.....	40
1.2.2. Relation entre les valeurs et les CCO	44
1.2.3. Problématique de la recherche	49
OBJECTIFS ET HYPOTHÈSES	53
2.1. Objectifs de la recherche.....	53
2.2. Hypothèses	53
2.2.1. Relation valeurs-CCO.....	54
2.2.2. Relations de concomitance	54
2.2.3. Relations de proximité	58
2.2.4. Relations d'opposition	59
MÉTHODOLOGIE	61
3.1. Population à l'étude	61
3.2. Technique d'échantillonnage	63
3.3. L'échantillon	65
3.3.1. Les participants	65
3.3.2. Les organismes	67

3.4.	Déroulement et procédure	67
3.5.	Les instruments de mesure	69
3.5.1.	Le questionnaire des valeurs par portraits	69
3.5.2.	Questionnaire d'évaluation des CCO	72
3.6.	Vérification et traitement des données	77
3.6.1.	Postulats de base	77
3.6.2.	Traitement des données	78
3.7.	Stratégie d'analyse	81
RÉSULTATS		82
4.1.	Qualités métriques	82
4.2.	Statistiques descriptives	84
4.3.	Variables de contrôle	86
4.4.	Analyse exploratoire en composantes principales	86
4.4.1.	Préparation de l'analyse	87
4.4.2.	Respect des postulats	87
4.4.3.	Méthode d'extraction	88
4.4.4.	Interprétation	90
4.5.	Vérification des hypothèses	91
4.5.1.	Hypothèse 1 : effets principaux des valeurs sur les CCO	91
4.5.2.	Hypothèse 2 : liens de concomitance et liens de proximité	98
4.5.3.	Hypothèse 3 : liens d'opposition	102
4.5.4.	Hypothèse 4 : conformité des inter-corrélations avec la théorie	103
4.6.	Analyse additionnelle : contextualisation	111
4.6.1.	Les effets de contexte	111
4.6.2.	L'écart entre le Québec et le reste du Canada	115
DISCUSSION		117
5.1	Résumé de l'étude	117
5.2	Discussion des résultats pour les hypothèses	118
5.2.1.	Hypothèse 1 : effets principaux des valeurs sur les CCO	118
5.2.2.	Hypothèse 2 : liens de concomitance et liens de proximité	120
5.2.3.	Hypothèse 3 : liens d'opposition	120
5.2.4.	Hypothèse 4 : conformité des inter-corrélations avec la théorie	122
5.2.5.	Contextualisation et discussion générale	125
5.3.	Les contributions de la recherche	126
5.4.	Implications pour la pratique de la GRH	128
5.5.	Limites théoriques et méthodologiques de la recherche	133
5.6.	Avenues de recherche	136
CONCLUSION		139
LISTE DES RÉFÉRENCES		141

ANNEXES	158
Annexe 1: Distribution des organismes de bienfaisance par région et par province ...	159
Annexe 2: Distribution des organismes de bienfaisance par domaine d'activité	160
Annexe 3: Analyse factorielle exploratoire en composantes principales des CCO.....	161
Annexe 4: Matrice de corrélations entre les types de valeurs et les dimensions des CCO	163
Annexe 5: Formulaire de consentement en français	164
Annexe 6: Formulaire de consentement en anglais	167
Annexe 7: Courriel de recrutement en français.	169
Annexe 8: Courriel de recrutement en anglais	170
Annexe 9: Questionnaire en français	171
Annexe 10: Questionnaire en anglais	182

Liste des tableaux

Tableau 1: L'inventaire des valeurs de Schwartz	23
Tableau 2: Les CCO : domaines, dimensions, comportements et sources	42
Tableau 3: Correspondance entre les types de valeurs et les comportements	45
Tableau 4 : Correspondance entre les dimensions des CCO et les types motivationnels	46
Tableau 5: Caractéristiques des participants	66
Tableau 6: Pôles et types motivationnels du QVP	71
Tableau 7 : Exemples d'items pour le questionnaire des CCO	73
Tableau 8: Coefficients alpha de Cronbach pour les questionnaires des CCO et du QVP	83
Tableau 9: Statistiques descriptives	85
Tableau 10 : Valeurs propres initiales et variance totale expliquée	89
Tableau 11: Matrice des corrélations des domaines des CCO.....	93
Tableau 12: ANOVA avec les ajustements de Brown-Forsythe et de Welsh.....	95
Tableau 13 : Résultats des tests multivariés avec le Lambda de Wilks.....	96
Tableau 14: Prédicteurs et variables dépendantes - liens concomitants et de proximité	99
Tableau 15: Comparaison de coefficients - liens concomitants et liens de proximité	101
Tableau 16: Coefficients de régression des liens d'opposition	103
Tableau 17 : Coefficients de corrélation interclasse des facteurs contextuels	113
Tableau 18 : Items vérité rationnelle et vérité non rationnelle ajoutés au QVP	124

Liste des figures

Figure 1: Modèle circulaire de la structuration des valeurs	22
Figure 2: Modèle circulaire de structuration des CCO	41
Figure 3: Structuration circulaire partagée des CCO et des types motivationnels	47
Figure 4 : Représentation graphique des types de relations entre les valeurs et les CCO	49
Figure 5: Modèle des relations entre les valeurs et les CCO	60
Figure 6: Détermination des composantes avec le coude de Cattell.....	90
Figure 7: Moyennes marginales estimées du domaine CCO orientés vers les autres.....	96
Figure 8: Carte SSA des types motivationnels des valeurs.....	106
Figure 9 : Carte SSA des dimensions des CCO	108
Figure 10: Carte SSA de la structuration partagée	109
Figure 11: Structure circulaire des valeurs avec les deux types opposés de vérité.....	124

Liste des acronymes

Acronymes	Description
ARC	Agence du revenu du Canada
CCO	Comportements de citoyenneté organisationnelle
COP	Comportements organisationnels prosociaux
GRH	Gestion des ressources humaines
IV de Schwartz	Inventaire des valeurs de Schwartz
IVT	Inventaire des valeurs au travail
MDS	Multi-Dimensional Scaling
OCB	Organizational citizenship behaviour
QVP	Questionnaire des valeurs par portrait de Schwartz
QVS	Questionnaire des valeurs de Schwartz
SSBLB	Secteur sans but lucratif et bénévole
SSA	Smallest Space Analysis
UQO	Université du Québec en Outaouais

Remerciements

Même si mon nom apparaît comme seul auteur de cette thèse, elle n'aurait jamais vu le jour sans l'aide précieuse de plusieurs personnes.

Je tiens tout d'abord à exprimer mes plus sincères remerciements à mon directeur de thèse, le professeur Daniel Pelletier, pour ses conseils, son soutien, sa patience infinie, sa sagesse et son optimisme contagieux. Professeur Pelletier a réussi à me garder sur la bonne voie malgré un échéancier ambitieux. Je ne pourrai jamais le remercier assez pour son aide.

Je tiens également à exprimer ma gratitude aux membres de mon comité de thèse, le professeur Roch Laflamme de l'Université Laval, la professeure Isabelle Green-Demers de l'Université du Québec en Outaouais et le professeur Jacob Atangana-Abé de l'Université de Saint-Boniface pour leur participation à l'évaluation de cette thèse.

Mes remerciements vont aussi aux professeurs du département des relations industrielles de l'Université du Québec en Outaouais pour leurs enseignements et leurs suggestions ainsi qu'à mes collègues étudiants au programme de doctorat pour leurs encouragements dans les moments difficiles de ce long parcours.

Finalement, ce travail n'aurait jamais été possible sans le soutien inébranlable de ma femme Cordelia et de mes enfants Adam, Maya et Farrah. *They are simply the best !*

Cette thèse est dédiée à ma mère et feu mon père qui ont su inculquer à mon frère, mes sœurs et à moi-même une soif insatiable de connaissance. Mon père aurait été immensément fier de célébrer la consécration du quatrième docteur parmi ses enfants.

Mon dernier remerciement va au Conseil de Recherches en Sciences Humaines pour la bourse de doctorat qui m'a été octroyée.

INTRODUCTION

Contexte

Depuis une trentaine d'années, les comportements de citoyenneté organisationnelle (CCO) ont émergé comme un champ d'études populaire parmi les psychologues industriels et les chercheurs en sciences des organisations (Moorman et Blakely, 1995; Organ, Podsakoff et Mackenzie, 2006). Ces comportements, mieux connus sous leur acronyme anglais OCB (*Organizational Citizenship Behavior*), ont été conceptuellement associés à la performance extra rôle (Delobbe, Herrbach, Lacaze et Mignonac, 2005; Spence, Ferris, Brown et Heller, 2011) et aux comportements prosociaux (Organ et coll., 2006; Rioux et Penner, 2001). Ils renvoient à des comportements volontaires et discrétionnaires qui vont au-delà des exigences de l'emploi, mais qui ne sont ni reconnus ni récompensés formellement par les organisations qui en bénéficient. En agrégat, ils contribuent grandement à l'efficacité des organisations (Organ, 1988). Les CCO ont été également liés à la performance organisationnelle (Spence et coll., 2011) et sont généralement considérés comme l'une des trois composantes principales de la performance individuelle au travail, les deux autres étant la performance de citoyenneté organisationnelle et la performance sur le plan des tâches (Borman et Motowidlo, 1997; Coleman et Borman, 2000; Podsakoff et MacKenzie, 1997).

Plusieurs cadres conceptuels ont été utilisés pour expliquer les raisons qui poussent les travailleurs à s'engager dans ce type de comportements (Lavelle, 2010; Organ et coll., 2006). L'approche dominante s'appuie sur la théorie de l'échange social et des causes situationnelles. Les CCO s'expliqueraient par les relations d'échange social émanant de la reconnaissance informelle et de l'attitude positive de l'employé au sein de l'organisation, notamment l'engagement organisationnel, la satisfaction au travail, le soutien organisationnel perçu, l'équité et la confiance (Lavelle, Rupp et Brockner, 2007; Moorman et Blakely, 1995). Des études récentes ont cependant souligné l'état de stagnation dans lequel se trouve la recherche sur les CCO. Elles ont mis en évidence les limites de la théorie de l'échange social à expliquer toute la variance de ce phénomène, particulièrement en ce qui a trait à la pertinence des préceptes

économiques (rationalité et égocentrisme) qu'elle postule. Plusieurs chercheurs ont suggéré d'autres facteurs explicatifs qui pourraient contribuer à une compréhension plus complète du phénomène. De León et Finkelstein (2011) se sont appuyés sur l'axe bipolaire individualisme-collectivisme proposé par Moorman et Blakely (1995), alors que Kamdar et Van Dyne (2007) ont analysé le rôle de la personnalité dans ce phénomène. Rioux et Penner (2001) ont, quant à eux, adopté une approche originale en étudiant les motivations prosociales des CCO à travers une perspective fonctionnaliste. Cette approche motivationnelle s'intéresse aux fonctions, c'est-à-dire aux processus sociaux et personnels qui initient, dirigent et soutiennent les actions d'un individu (Clary et Snyder, 1999). Dans la même ligne de pensée, Lavelle (2010) s'est inspiré des travaux de Clary et Snyder (1999) sur le bénévolat pour suggérer que les fonctions orientées vers les autres (l'expression de valeurs) et les fonctions orientées vers soi (la carrière, l'apprentissage, le statut social et le développement de soi) peuvent, elles aussi, prédire certaines formes de CCO. Les fonctions orientées vers les autres expliqueraient des comportements qui sont considérés comme des moyens pour arriver à une fin, alors que les fonctions orientées vers soi sont associées à des comportements qui sont vus comme une fin en soi (Lavelle, 2010).

Au sein de ce courant de recherche, les travaux portant sur la relation entre les valeurs individuelles et les CCO sont qualifiés d'épars (Arthaud-Day, Rode et Turnley, 2012), de peu concluants (Mann, 2007), ou ont utilisé des instruments qui sont mal adaptés au milieu du travail (Wils, Luncasu et Waxin, 2007), et ce, même si les valeurs ont depuis longtemps occupé une place importante dans l'explication des phénomènes psychologiques et sociaux. Comme l'indiquent Schwartz et Bardi (2001), la voie naturelle pour les individus d'adhérer aux valeurs qui leur sont importantes est de se comporter de manière à les exprimer et à réduire le fossé valeurs/comportements. Bardi et Schwartz (2003) ont d'ailleurs publié l'une des rares études à avoir examiné exhaustivement les liens entre les valeurs individuelles contenues dans l'inventaire des valeurs (IV) de Schwartz et les comportements. La théorie de Schwartz articule les valeurs autour d'une structure circulaire en utilisant une logique dynamique basée sur leurs compatibilités et leurs incompatibilités. Elle indique que les valeurs peuvent être agrégées sur trois niveaux (Wils et coll., 2007). Le premier niveau fait référence à dix domaines correspondant à dix types motivationnels (le pouvoir, l'accomplissement, l'hédonisme, la

stimulation, l'autonomie, l'universalisme, la bienveillance, la tradition, la sécurité et la conformité), alors que le deuxième niveau correspond à l'agrégation des valeurs en quatre pôles issus du croisement de deux axes bipolaires. Le premier axe oppose le pôle ouverture au changement (composé des types motivationnels autonomie, stimulation et hédonisme) au pôle continuité/conservation (qui regroupe les types sécurité, conformité et tradition). Le deuxième axe oppose le pôle affirmation de soi (contenant les types motivationnels accomplissement et pouvoir) au pôle dépassement de soi (qui comprend les types universalisme et bienveillance). Le troisième niveau d'agrégation reprend la distinction proposée par Rokeach (1973) et sépare les valeurs en deux grandes orientations : un domaine à orientation individuelle qui comprend les valeurs représentées par les pôles affirmation de soi et ouverture au changement et un domaine à orientation collective qui inclut les pôles dépassement de soi et continuité/conservation.

Les résultats de l'étude de Bardi et Schwartz (2003) ont fait ressortir deux aspects intéressants qui pourraient ouvrir de nouvelles voies dans la recherche sur les CCO. Le premier aspect concerne la correspondance entre les valeurs et les comportements dans leurs domaines respectifs. Les auteurs ont trouvé que plus le contenu des domaines est similaire, plus la corrélation entre les valeurs et les comportements est élevée. Le deuxième aspect concerne la structuration circulaire qui a été observée dans les liens entre les valeurs et les comportements. Bardi et Schwartz (2003) affirment que les conflits motivationnels et les compatibilités postulés par la théorie des valeurs universelles de Schwartz peuvent expliquer cette structuration.

La présente thèse propose d'explorer ces avenues de recherche et de déterminer dans quelle mesure les conflits motivationnels et les compatibilités postulés par la théorie des valeurs universelles de Schwartz permettent de mieux comprendre la relation entre les valeurs individuelles au travail et les CCO dans le secteur sans but lucratif et bénévole (SSBLB) au Canada.

Cette approche examine la relation entre les quatre pôles de valeurs identifiés par la théorie de Schwartz : l'affirmation de soi, l'ouverture au changement, le dépassement de soi et la continuité/conservation et quatre domaines de comportements de citoyenneté organisationnelle:

les CCO orientés vers l'égoïsme, les CCO orientés vers le changement, les CCO orientés vers les autres et les CCO orientés vers le traditionalisme. Les pôles des valeurs comprennent les dix types motivationnels de la théorie des valeurs universelles de Schwartz (le pouvoir, l'accomplissement, l'hédonisme, la stimulation, l'autonomie, l'universalisme, la bienveillance, la tradition, la sécurité et la conformité), alors que les domaines des CCO vont inclure neuf dimensions proposées par divers auteurs dans la littérature (le développement de soi, l'initiative individuelle, faire la paix/harmonie interpersonnelle, la courtoisie, l'altruisme, l'esprit sportif, la vertu civique, la loyauté et le conformisme). Étant donné que les valeurs reliées au pôle d'affirmation de soi des valeurs de Schwartz ne sont pas théoriquement compatibles avec les CCO, un domaine égoïste des CCO est aussi considéré. Il inclut les comportements orientés vers le statut social et la dominance (pouvoir) et les comportements orientés vers le succès et l'accomplissement.

Pertinence de l'étude

La pertinence de cette étude pour le domaine de la recherche sur la relation entre les valeurs et les CCO se situe sur trois plans : social, conceptuel et pratique.

Sur le plan social

L'étude de la relation entre les valeurs au travail et les CCO dans le SSBLB est particulièrement pertinente sur le plan social. Le SSBLB est l'un des piliers du marché du travail au Canada (Hall, Barr, Easwaramoorthy, Sokolowski et Salamon, 2005). En 2007, il employait approximativement 9 % de la population active du Canada, soit plus que les emplois des industries de la construction et du transport réunies (HR Council, 2008). Par ailleurs, sa main-d'œuvre présente des caractéristiques uniques. Les dernières statistiques disponibles (Statistique Canada, 2005) montrent que les salariés et les bénévoles du secteur affichent une grande diversité démographique : on y trouve 76% de femmes ainsi que des membres issus de segments plus vulnérables de la population, dont 14% d'immigrants, et 10% de personnes âgées et de

jeunes. Ces salariés ont aussi des conditions de travail moindres, représentées par des salaires bas, du travail à temps partiel et des emplois atypiques (Saunders, 2004; CCDS, 2003). Ce secteur présente également une particularité intéressante par rapport aux secteurs public et privé : l'apport substantiel du travail non rémunéré des bénévoles. En 2003, celui-ci représentait l'équivalent de 1,076,673 emplois à temps plein, provenant des 2 milliards d'heures travaillées par les bénévoles (Hall et coll., 2005). Les organismes du SSBLB dépendent dans une grande mesure de ce travail non rémunéré pour remplir leur mission (Barr, Brock, Brownlee, Franle, Hall, Murray et coll., 2006).

Malgré son importance économique et sociale, le SSBLB du Canada a été largement ignoré du point de vue scientifique. Alors que de grands projets de recherche sur le sujet sont menés à travers le monde depuis 1990, par exemple le projet John Hopkins (Salamon et Anheier, 1996) qui visait à analyser systématiquement la taille, la portée, la structure, le financement et les rôles des organismes du SSBLB à travers le monde, il a fallu attendre jusqu'à 2002 pour que des recherches similaires fassent leur apparition au Canada, notamment avec une vague d'initiatives introduites par les différents paliers de gouvernement (l'initiative sur le secteur bénévole au niveau fédéral, les projets communautaires en Ontario, et le programme de soutien aux initiatives sociales et communautaires au Québec).

Toutefois, les recherches entreprises dans le cadre de ces initiatives sont pour la plupart restées concentrées sur les mêmes objectifs que le projet John Hopkins (Hall et coll., 2005; Saunders, 2004). Très peu d'entre elles se sont intéressées aux comportements humains dans les organismes du SSBLB et aucune n'a abordé, à notre connaissance, la relation entre les valeurs et les CCO des employés et des bénévoles du secteur.

Pourtant, Rog, Pancer et Baetz (2003) suggèrent, dans une étude sur le bénévolat relatif aux entreprises, que la participation des individus dans le SSBLB dépend dans une grande mesure des valeurs, attitudes et objectifs individuels qui les guident. Selon ces chercheurs, les gens qui valorisent le travail dans ce secteur ont tendance à manifester des comportements altruistes (une des dimensions importantes des valeurs et des CCO) et des attitudes plus positives que les

individus qui n'y sont pas intéressés. Il serait donc utile de mieux comprendre les valeurs et les comportements de citoyenneté organisationnelle qui poussent les employés et les bénévoles à choisir de travailler dans ce secteur.

Sur le plan conceptuel

Notre approche est conceptuellement pertinente à plusieurs égards. D'abord, elle propose un cadre théorique qui organise les OCB autour d'une structuration circulaire qui s'inspire de la logique de compatibilités et de conflits de la théorie de Schwartz (1992). Cette dernière utilise le modèle de la structuration circulaire ou « *circumplex* » originellement proposé par Wiggins (1979), pour organiser et simplifier la structure des valeurs autour d'un cercle. Moon, Van Dyne et Wrobel (2004) suggèrent que ce modèle offre des avantages indéniables pour l'étude des CCO, en cela qu'il présente une carte de l'univers de ce concept, qui identifie la position des types spécifiques de CCO à l'intérieur du cercle tout en révélant les vides correspondant aux régions où certains types de CCO auraient été pu être négligés.

La structuration circulaire des valeurs de Schwartz permet d'introduire deux domaines de CCO qui n'étaient pas inclus dans les cadres conceptuels proposés par les courants contemporains des CCO: le domaine égocentrique, qui comprend les CCO orientés vers soi, et le domaine du changement qui comprend les CCO orientés vers le changement. Ces deux domaines sont en opposition à deux autres domaines: le domaine des CCO orientés vers le traditionalisme qui s'oppose au domaine du changement et le domaine des CCO orienté vers les autres qui s'oppose au domaine égocentrique. Cette nouvelle structuration génère un cadre théorique qui organise et intègre les conceptualisations existantes des CCO tout en atténuant les incohérences et les incompatibilités soulevées par Lepine, Erez et Johnson (2002) et Organ, Podsakoff et Mackenzie (2006).

La relation entre les valeurs et les OCB a elle aussi reçu très peu d'attention de la part des chercheurs (Schwartz, 2010; Schwartz, Vecchione, Fischer, Ramos, Dimirutk, Dirilen-Gumus et coll., 2012). Les quelques travaux publiés (Arthaud-Day et coll., 2012; Mann, 2007) ont seulement abordé la relation entre certains pôles des valeurs avec quelques dimensions des comportements. Aucune étude n'a à notre connaissance considérée la relation entre tous les pôles de valeurs proposés par le modèle de Schwartz et toutes les dimensions des CCO identifiés par la littérature. Notre thèse comble cette lacune et offre une vision plus élargie et une compréhension plus complète des effets des types motivationnels qui sous-tendent les valeurs sur les OCB. Bardi et Schwartz (2003) affirment que leur théorie permet d'expliquer cette relation.

Finalement notre recherche contribue au corpus des connaissances sur les valeurs et leur relation avec les OCB dans le secteur sans but lucratif et bénévole (SSBLB). Ce secteur reçoit généralement peu ou pas d'attention quand il s'agit de l'étude des comportements organisationnels (Stocker, 2007; Stone et Nouroz, 2007).

Sur le plan pratique

Une recherche qualitative exploratoire complétée auprès de 8 employés et bénévoles du SSBLB a permis d'identifier plusieurs défis en matière de gestion des ressources humaines (GRH) dans ce secteur. Parmi ces défis, le recrutement et la rétention des employés et des bénévoles sont ceux qui ont été les plus fréquemment cités (Djrboua, 2014).

Les activités de GRH, telles que le recrutement, la sélection, la formation, la gestion des compétences, ont un lien important avec les CCO. C'est ce qui a d'ailleurs amené Organ et coll. (2006) à noter leur importance pour les organisations. Ces auteurs suggèrent que l'efficacité, la performance et ultimement le succès d'une organisation sont tributaires de la prédisposition de ses employés à manifester des CCO. Les candidats doivent être recrutés non seulement sur la base des facteurs qui déterminent leur succès dans le cadre du poste, mais aussi sur leur capacité à manifester des CCO quand ils travaillent au sein de l'organisation (Organ et coll., 2006). Or,

les instruments qui sont actuellement à la disposition des gestionnaires pour sélectionner et retenir les candidats sont généralement conçus pour mesurer les caractéristiques requises par le poste. Ils offrent peu d'information quand il s'agit d'évaluer les candidats sur d'autres dimensions, comme les valeurs et les CCO, et ils ont très souvent pour résultat l'embauche d'employés et de bénévoles dont les attentes ne correspondent pas avec celles de l'organisation. Cette incongruence peut entraîner un retrait et une démotivation des employés et peut même avoir à long terme un effet négatif sur leur santé et leur bien-être (Comeau, 2003). Les résultats obtenus dans le cadre des entretiens cités plus haut soutiennent cette idée, puisque la majorité des participants considèrent que le stress et l'épuisement professionnel constituent deux des menaces les plus importantes pour les ressources humaines du secteur.

Une meilleure compréhension des valeurs et des CCO des employés et des bénévoles peut permettre de développer des outils ayant des applications pratiques directes pour les organismes du secteur et pour la société en général. Par exemple, l'utilisation du questionnaire des valeurs par portraits et celui des CCO offriront aux gestionnaires des moyens additionnels pour mieux comprendre les motivations qui guident les candidats dans le SSBLB. Ils pourront ainsi combiner ces outils avec les instruments de sélection traditionnels pour recruter les candidats qui répondent le mieux non seulement aux exigences du poste, mais aussi sur le plan des valeurs et des CCO.

Organisation du document

Cette thèse est composée de 5 parties. La première partie présente le contexte théorique, qui comprend un cadre conceptuel fournissant les définitions conceptuelles et opérationnelles des grandes composantes de cette thèse : le SSBLB d'une part, et les valeurs, les CCO et leur intégration théorique, d'autre part. La deuxième partie porte sur les objectifs et les hypothèses de la recherche ainsi que le modèle circulaire qui sera mis à l'épreuve. La troisième partie traite de la méthodologie utilisée. Elle décrit les participants, les instruments, la procédure et le déroulement de la recherche. La quatrième partie présente les résultats obtenus. Finalement, la

cinquième partie discute les résultats et examine leurs implications théoriques, méthodologiques et pratiques. Des pistes de recherche future sont suggérées.

CONTEXTE THÉORIQUE

Ce chapitre est composé de trois sections. La première section présente le cadre conceptuel de la thèse en proposant une définition, une revue des théories et une discussion sur la diversité et les problèmes du SSBLB. Par la suite seront introduites les définitions conceptuelles et opérationnelles de la thèse : les valeurs et les CCO. On y approche les valeurs dans leur généralité et leur complexité et on y fait la distinction entre les différents paliers auxquels elles correspondent (individuel, collectif et organisationnel). Suivra la notion de valeur dans le cadre du travail, pour enfin déboucher vers deux modèles particuliers des valeurs : le modèle de Schwartz (1992) et le modèle de structuration des valeurs au travail (IVT) (Wils et coll., 2007). Viendra ensuite une revue des antécédents et des dimensions des CCO, ainsi que d'une recension des cadres conceptuels qui ont été proposés pour étayer ce concept.

La deuxième section présente le cœur de la proposition théorique : l'intégration des valeurs et des CCO. À cet effet, une revue détaillée des relations théoriques entre les valeurs et les comportements et entre les valeurs et les CCO sera présentée. Elle permettra d'élaborer une structuration circulaire pour les CCO et une structuration partagée des valeurs et des CCO et d'identifier les relations qui s'en dégagent.

La troisième section décrit la problématique de la recherche qui comprend quatre champs d'intérêt : 1) la relation entre les valeurs et les CCO ; 2) le cadre conceptuel qui ressort de la structuration partagée des CCO et des valeurs ; 3) les variables de contrôle ; 4) le statut d'emploi (salariés vs bénévoles) et le modèle transactionnel.

1.1. Cadre conceptuel

1.1.1. Le secteur sans but lucratif et bénévole

1.1.1.1. Définition

Halba (2006) et Hall et coll. (2005) définissent le secteur sans but lucratif et bénévole comme étant l'ensemble des organismes et des associations communautaires dont la mission est de fournir des services sociaux et des services de sports et de loisirs avec l'aide de salariés et de bénévoles, sans espérer un profit en retour. Contrairement aux entreprises privées dont la finalité est de maximiser le profit, les organismes du SSBLB offrent des services variés sans avoir à distribuer des dividendes à leurs bailleurs de fonds.

À cette définition, Statistique Canada (2003) ajoute les critères suivants :

- Les organismes et les associations du SSBLB opèrent séparément des institutions gouvernementales.
- Les organismes et les associations du SSBLB sont indépendants et sont capables de s'autoréguler.
- Ces organismes et associations doivent bénéficier de contributions volontaires, qu'elles soient en temps ou en argent.
- Ces organismes ou associations doivent être incorporés ou enregistrés sous une législation spécifique avec une instance provinciale, territoriale ou fédérale de gouvernement.

Le SSBLB ne constitue qu'une sous-partie du secteur plus large de l'économie sociale, qui lui comprend par ailleurs des organismes tels que les mutuelles, les coopératives, etc. Ces dernières sont généralement à vocation sociale, mais leur statut les autorise à distribuer des dividendes et des surplus à leurs membres, ce qui les exclut de la définition et des critères énoncés plus haut.

1.1.1.2. Théorie

Malgré les contributions importantes de plusieurs chercheurs, une théorie globale sur le SSBLB reste à venir (Harris, 1998; Lohmann, 1992; Rochester, 2013; Smith, 2010). Cette lacune représente, selon Smith (2010), un frein notable à la poursuite de travaux de recherche dans ce domaine.

D'une façon générale, les théories sur le SSBLB qui circulent actuellement peuvent être classées en deux grands courants: un courant économique et un courant institutionnel/néo-institutionnel (Anheier, 2005; Dollery et Wallis, 2003). Plus récemment, l'attention des théoriciens (Lavelle, 2010; Rioux et Penner, 2001) s'est centrée sur des approches fonctionnalistes qui suggèrent que l'intérêt des employés et des bénévoles pour le SSBLB est lié aux motivations (les forces personnelles et sociales) qui les poussent à travailler, à s'impliquer et à agir de manière prosociale.

Une revue de la littérature complétée par Anheier (2005) indique que la plupart des théories du secteur se regroupent dans le courant économique. Elles s'appuient sur des modèles économiques pour expliquer l'existence des organismes du SSBLB. Certaines reposent sur des modèles orientés vers la demande, c'est-à-dire des modèles qui étudient l'existence des organismes du SSBLB comme une réponse à l'échec du marché et des secteurs public et privé à répondre à la demande de biens et de services d'une façon économique et viable (Dollery et Wallis, 2003). D'autres se servent de modèles orientés vers l'offre, c'est-à-dire des modèles qui considèrent que l'établissement des organismes sociaux (la création d'organismes communautaires dont les activités sont orientées vers le bien-être social) introduit une multitude d'offres de services qui sont le résultat de plusieurs forces et facteurs sociaux (Anheier et Ben-Ner, 2003).

Le courant institutionnel/néo institutionnel adopte plutôt une approche comparative qui examine et classe la place des organismes du SSBLB dans les systèmes nationaux des organisations et

des institutions sur la base de trois critères : l'environnement légal, le degré de centralisation politique et le niveau de développement économique et social (Anheier et Seibel, 1990; Salamon et Anheier, 1992).

Rochester (2013) s'entend avec Maroney et Dollery (2004) pour affirmer que la dominance du courant économique a entraîné une concentration des recherches théoriques sur des aspects partiels des organismes du SSBLB et de leur gestion (gouvernance et organisation interne, évaluation de la performance, optimisation des revenus et des coûts, etc.), délaissant d'autres facettes importantes du secteur. Il note par exemple l'attention disproportionnée consacrée aux plus grandes organisations du SSBLB telles que la Croix Rouge Canadienne, Centraide Canada, la Société Canadienne du Cancer etc. Ces dernières ne constituent qu'un segment du secteur, mais elles bénéficient de la plupart des revenus et emploient le plus de salariés et de bénévoles (Stone et Nouroz, 2007). Ce biais oriente les travaux de recherche en leur faveur, avec des contributions théoriques et pratiques orientées vers leurs besoins spécifiques, qui n'ont souvent peu ou pas de relations avec la nature des opérations de la majorité des autres organismes du secteur. Cette focalisation des efforts théoriques et pratiques sur les aspects de la gestion et de la performance des grands organismes du SSBLB a grandement limité les perspectives de recherche et a nui à l'avancement des connaissances dans le domaine (Hall et coll., 2005; HR Council, 2008; Rochester, 2013; Saunders, 2004).

1.1.1.3. Diversité du secteur sans but lucratif et bénévole

Cette focalisation explique la rareté des travaux sur la diversité du secteur, même si celle-ci est évidente sur le plan des ressources financières, des ressources humaines ou encore celui des biens et services fournis.

Du point de vue des ressources financières. Le secteur tire ses recettes financières de sources multiples, des dons, des subventions et des paiements publics, ainsi que des droits d'adhésion et des fonds contribués par des fondations ou des organisations religieuses. Le secteur

dépend également des dons en genre (non financiers) offerts par les particuliers, les entreprises privées, les gouvernements et les autres organismes philanthropiques (Scott et Pike, 2005).

Cette variété dans le financement favorise encore une fois les grands organismes qui ont à leur disposition les structures et les ressources nécessaires pour identifier, obtenir et gérer ces types de fonds, ce que la plupart des petits organismes n'ont pas les moyens de mettre en place (Hall et coll., 2005).

Du point de vue des ressources humaines. La distinction essentielle entre le SSBLB et les secteurs privé et public vient du rôle vital que jouent les bénévoles (travail non rémunéré) dans la réalisation des objectifs des organismes du SSBLB. Par exemple, les bénévoles contribuent à environ la moitié des heures travaillées dans le secteur dans son ensemble (Hall et coll., 2005; Statistique Canada, 2005). Ces bénévoles apportent des expertises professionnelles dont l'organisme n'aurait pu défrayer les coûts et qui lui auraient donc été inaccessibles (Rogelberg, Allen, Conway, Goh, Currie et McFarland, 2010).

Plusieurs auteurs ont tenté d'explorer cette distinction. Pearce (1993) a étudié les attitudes au travail des bénévoles et des employés salariés dans 14 organismes. Elle a conclu qu'il n'y avait pas de différence entre les attitudes au travail des travailleurs rémunérés et de ceux qui ne l'étaient pas. De leur côté, Laczó et Hanisch (1999) ont trouvé que pour un même travail, les bénévoles s'engageaient plus souvent dans des CCO que des travailleurs salariés. Au vu de ces résultats, il faut considérer les effets potentiels du statut d'emploi dans cette thèse. Liao-Troth (2001) utilise à cet égard la notion de transaction en faisant référence à la catégorie transactionnelle définie dans la théorie du contrat psychologique (Rousseau, 1990). Cette catégorie transactionnelle renvoie à l'idée qu'un salaire élevé et un avancement sont généralement offerts par l'organisation pour un travail bien accompli, comparativement à la catégorie relationnelle du contrat psychologique qui est orientée vers la sécurité d'emploi en récompense pour la loyauté des travailleurs (Liao-Troth, 2001).

En plus de cette distinction salariés-bénévoles, la main-d'œuvre du secteur présente une diversité démographique importante (Saunders, 2004). Cette hétérogénéité de la main-d'œuvre révèle à quel point il est complexe d'aborder le sujet de la gestion des ressources humaines dans les organismes du SSBLB (Scott et Pike, 2005).

Du point de vue des biens et services. Cette diversité se manifeste aussi à travers la multitude de biens et services que les organismes fournissent. Le secteur est traditionnellement impliqué dans deux fonctions de la communauté : une fonction prestations de services où des services sont fournis dans des domaines très variés par exemple, la santé, l'éducation, les services sociaux, le développement communautaire, et le logement, et une fonction expression où les services sont orientés vers les arts, la culture, la religion, etc. (Hall et coll., 2005). Ces services peuvent être fournis d'une manière indépendante ou en collaboration avec d'autres organismes, tels que les organismes publics, les associations professionnelles, les syndicats et même le secteur privé (Hall et coll., 2005; Rogelberg et coll., 2010).

1.1.1.4. Les problèmes et les défis du secteur

Les facteurs et les caractéristiques cités plus haut créent plusieurs problèmes qui restreignent les capacités d'action des organismes du secteur et limitent leur influence sur le bien-être, le développement et la stabilité de leur main-d'œuvre. Les principaux problèmes se situent là encore sur trois plans: le plan financier, le plan des ressources humaines et le plan de l'organisation et de la gestion.

Sur le plan financier. Une étude complétée par Scott et Pike (2005) a conclu que « tous les organismes bénévoles et communautaires et à but non lucratif connaissent une très grande incertitude sur le plan financier, quel que soit leur profil de financement particulier » (p. 200). Cette situation de précarité semble se poursuivre, puisque depuis la publication de cette recherche, on a assisté à une accélération encore plus rapide de cette tendance, particulièrement avec le repli marqué des gouvernements dans les activités de financement du secteur (Lasby, 2011). Les organismes du SSBLB qualifient l'ensemble de leurs problèmes financiers de graves

et les lient directement aux difficultés qu'ils éprouvent à lever des fonds et à les gérer (Hall et coll., 2005; Rogelberg et coll., 2010; Scott et Pike, 2005).

Sur le plan des ressources humaines. Hall et coll. (2005) affirment que le désir de la population canadienne de soutenir les organismes du SSBLB en temps et en argent semble avoir atteint un plateau. Malgré la confiance et la crédibilité dont ces organismes bénéficient, ces sentiments ne se transposent pas en actions concrètes. Depuis le début des années 2000, le nombre de bénévoles connaît un déclin constant. Cette tendance à la baisse nuit à la vitalité du secteur à long terme et représente la cause principale des échecs des petits organismes qui en dépendent et qui ne peuvent pas se professionnaliser (Lasby, 2011). Moins de bénévoles veut aussi dire moins de ressources pour les organismes et encore plus de pression et de démobilisation pour les équipes de travail en place.

Ces difficultés ne se limitent donc pas aux bénévoles, elles s'étendent aussi aux employés salariés. Les problèmes financiers mentionnés plus haut affectent les conditions de travail (salaires, avantages sociaux, etc.) que les organismes du secteur peuvent offrir pour recruter les ressources humaines dont ils ont besoin tant du point de vue des effectifs qu'à celui du talent. Cette rémunération est généralement très faible comparée à celles du secteur parapublic et du secteur privé (Comeau, 2003). Le salaire moyen offert dans le SSBLB « est de 25 à 50% inférieur à ce qui se paye dans le secteur parapublic » (Paquet et Comeau, 2007, p. 64). Deslauriers (2003) rapporte, dans le cadre d'une étude qualitative sur les conditions de travail dans ce secteur, que les employés considèrent qu'ils sont tellement mal payés qu'il leur est souvent nécessaire de cumuler deux emplois et plus pour pouvoir subvenir à leurs besoins, ce qui exacerbe la situation déjà précaire d'une main-d'œuvre épuisée et stressée (Scott et Pike, 2005).

Sur le plan de l'organisation et de la gestion. La rareté des ressources, la compétition croissante entre les organismes pour ces ressources limitées et le lourd fardeau administratif lié à l'obtention et à la gestion du financement sont autant de facteurs qui mettent les organismes du SSBLB à rude épreuve (Lasby, 2011). Pour faire face à ces défis, les organismes du secteur adoptent de plus en plus des pratiques de gestion empruntées au secteur privé, des méthodes qui

prônent généralement l'efficacité avant toute autre considération. Fidèles à leur philosophie de rationalisation et de flexibilité, ces pratiques ont introduit une utilisation accrue du temps partiel et de bas salaires pour balancer les budgets, particulièrement dans les organismes de petite et moyenne taille qui dépendent d'une manière plus importante du travail des bénévoles (Saunders, 2004). Ces changements ont eu pour effet de créer un fossé entre les valeurs individuelles prosociales telles que l'altruisme et la compassion qui poussent les salariés et les bénévoles à travailler dans le SSBLB et les valeurs organisationnelles basées sur ce type de gestion (Rogelberg et coll., 2010) constituant ce que Landsberg (2004, p. 1) appelle le « paradoxe » du SSBLB :

Dans un environnement compétitif où le soutien des gouvernements et des donateurs est de plus en plus limité, et où les besoins sociaux sont de plus en plus grandissants, le secteur sans but lucratif doit adopter davantage les meilleures pratiques du monde commercial et à but lucratif pour survivre ; même si ces dernières peuvent saper sa culture, sa mission et son image publique et peuvent être la cause de sa chute. En essayant de privilégier ses résultats financiers, le secteur sans but lucratif moderne risque de perdre son âme.

Suite à cette brève revue des écrits portant sur le secteur sans but lucratif et bénévole, nous allons maintenant introduire la première définition conceptuelle de la thèse : les valeurs.

1.1.2. Les valeurs

1.1.2.1. Les valeurs : généralité et complexité

Le concept de valeur remonte loin dans l'histoire de l'humanité. Il est polysémique et interdisciplinaire. Il est évoqué en sociologie, en anthropologie, en ethnologie, en psychologie sociale et bien d'autres disciplines.

Il existe une multitude de recherches sur le concept (Allport, Vernon et Lindzey, 1960; Feather, 1995; Hofstede, 2001; Kluckhohn et Strodtbeck, 1961; Rokeach, 1973; Schwartz, 1992;

Schwartz et Sagiv, 1995; Spini, 2003; Wach et Hammer, 2003), ce qui reflète sa complexité et la place centrale qu'il occupe dans la société. Certains chercheurs ont adopté une approche sociologique (O'Reilly et Chatman, 1996), alors que d'autres ont favorisé une optique résolument psychologique (Dolan, Díez-Piñol, Fernández-Alles, Martín-Prius et Martínez-Fierro, 2004). D'autres encore ont étudié l'adéquation des valeurs individuelles avec les valeurs de groupe et avec les valeurs organisationnelles (Diskienė et Goštautas, 2010).

Wach et Hammer (2003) suggèrent que le traitement des valeurs en sociologie et dans les sciences humaines est « le plus souvent unimodal : soit théorique et normatif, sans qu'il soit proposé de méthode pour confronter la théorie au réel, soit descriptif et positif, sans recours explicite à une théorie » (p. 8). Une valeur est généralement définie dans une perspective sociologique comme étant « une manière d'être ou d'agir qu'une personne ou une collectivité reconnaissent comme idéale et qui rend désirables ou estimables les êtres ou les conduites auxquels elle est attribuée » (Rocher, 1992, p. 70).

L'approche des valeurs la plus courante est issue de la psychologie sociale. Comme elle est plus orientée vers l'explication des comportements, elle permet d'étudier les motivations et les effets des valeurs sur les actions des êtres humains. Sous ce prisme, les valeurs sont des caractéristiques fondamentales qui réfèrent à tout ce qui est désirable et digne à un niveau personnel ou social (Suar et Khuntia, 2010). Elles représentent des croyances sur les comportements et les conduites acceptables (Rokeach, 1973) et tendent à être partagées par les membres d'une culture (Williams, 1979), d'une organisation ou encore d'une même équipe (Finegan, 2000). Sur le plan organisationnel, elles sont utilisées pour décrire la culture organisationnelle (O'Reilly et Chatman, 1996).

1.1.2.2. L'évolution de la recherche sur les valeurs

Koivula (2008) s'est appuyée sur les ouvrages de Rohan (2000) pour synthétiser l'évolution des études sur les valeurs en quatre grands courants contemporains. Ces courants sont ancrés à des théories proposées par quatre chercheurs. Le premier courant fait référence aux travaux de

Kluckhohn (1954) dont la contribution principale vient du concept de désirabilité et de son influence sur les modes, les moyens et les finalités des actions dans le cadre des valeurs. Le deuxième courant s'articule autour des recherches de Rokeach qui a défini les valeurs comme « des croyances durables qui se traduisent par le choix d'un mode de conduite ou d'un but de l'existence que l'on préfère, personnellement ou socialement, aux modes de conduite et aux buts opposés ou contraires » (Rokeach, 1973, p. 4). Celui-ci souligne que même si les valeurs sont durables, elles ne sont pas statiques, en cela qu'elles peuvent être stables, mais elles peuvent aussi évoluer et être modifiées. La contribution centrale de Rokeach sur le plan de la recherche a été l'élaboration d'un questionnaire d'évaluation des valeurs. Ce questionnaire comprend 36 valeurs et est scindé en deux grandes parties : une partie composée des valeurs terminales et une autre partie qui réfère aux valeurs instrumentales. Les valeurs terminales désignent les buts généraux de l'existence, alors que les valeurs instrumentales indiquent les qualités morales et les conduites (Wach et Hammer, 2003). Les travaux de Rokeach ont inspiré presque tous les auteurs qui ont étudié les valeurs par la suite, cependant ils n'ont généré que des résultats empiriques peu concluants. L'instrument a aussi été critiqué pour être trop orienté vers les valeurs occidentales (Koivula, 2008). Le troisième courant comprend les recherches de Hofstede (1980), qui se sont plutôt orientées vers les dimensions culturelles des valeurs. Ces dimensions sont définies comme étant la distance de pouvoir, l'évitement de l'incertitude, l'individualisme et l'axe féminité/masculinité. Cette approche lui a permis de comparer des groupes culturels en utilisant des mesures quantitatives des valeurs. Le quatrième courant est représenté par les travaux de Schwartz (1992) et sa théorie des valeurs universelles. L'approche psychologique proposée par l'auteur est très intéressante, car elle permet d'étudier les valeurs individuelles de base et leurs effets sur les comportements des individus, qui sont au cœur de la présente thèse. Les travaux de Schwartz sont détaillés dans la section suivante.

1.1.2.3. Les valeurs personnelles de base

Puisque cette thèse s'inscrit dans l'optique individuelle des valeurs, l'accent sera mis sur les valeurs personnelles de base et en particulier sur la théorie des valeurs universelles de Schwartz et des modèles qui en découlent.

Schwartz et Bilsky (1990, p. 15) définissent les valeurs comme étant « un but motivationnel qui provient d'une réponse donnée par un individu à l'une des exigences fondamentales de la vie : 1. Un besoin biologique 2. La nécessité de coordonner des interactions sociales 3. Les exigences d'un bon fonctionnement de survie de son groupe ». Les valeurs représentent donc des croyances qui sont utilisées par un individu pour orienter le choix ou l'évaluation des comportements ou des événements (Wils et coll., 2007). Elles se distinguent des besoins (Mann, 2007; Rokeach, 1973; Schwartz, 1992), car contrairement à la perspective sociologique sur les valeurs, elles sont acquises à travers l'expérience et le processus de pensée (Locke et Henne, 1986; Mann, 2007) et elles se démarquent des attitudes principalement par leur généralité et leur degré d'abstraction (Wach et Hammer, 2003). Elles transcendent les situations spécifiques et elles sont plus étroitement liées à la motivation (Dose, 1997; Schwartz, 1992). Les valeurs partagent aussi certaines caractéristiques avec les motivations, en cela qu'elles expriment un désir qui amène une personne à agir (Rokeach, 1973). Toutefois, contrairement aux motivations qui sont comme les attitudes propres à une situation donnée, les valeurs transcendent les situations et sont relativement stables à travers le temps (Bardi et Schwartz, 2003; Mann, 2007). Elles sont organisées selon leur importance par rapport aux autres valeurs et forment un système ordonné de priorités qui les caractérisent. C'est le compromis entre plusieurs valeurs pertinentes et concurrentes qui va guider les attitudes et les comportements. En général, les comportements de l'individu ne sont pas déterminés par une seule valeur : une attitude ou un comportement est typiquement le résultat de plus d'une valeur (Schwartz, 1992).

1.1.2.4. La théorie et le modèle des valeurs de base de Schwartz

La théorie des valeurs universelles de Schwartz, qui s'inscrit dans la lignée des travaux de Rokeach (Wils et coll., 2007), est le courant qui a le plus influencé les travaux contemporains sur la structuration des valeurs de l'individu (Bilsky et Jehn, 2002). Elle s'appuie sur une structuration circulaire utilisée dans plusieurs autres domaines, particulièrement par Wiggins (1979) dans la psychologie, pour organiser les valeurs le long d'un cercle découpé par deux axes orthogonaux. Schwartz (1992) considère que les valeurs et les motivations qui les sous-tendent forment un continuum adoptant la configuration d'un cercle.

Ce modèle définit quatre pôles et une typologie de 56 valeurs regroupées en 10 grands types motivationnels (le pouvoir, l'accomplissement, l'hédonisme, la stimulation, l'autonomie, l'universalisme, la bienveillance, la tradition, la conformité et la sécurité) qui sont organisés autour des motivations qui les sous-tendent (Bardi et Schwartz, 2003; Schwartz et coll., 2012). Ces types de buts motivationnels sont exprimés par les valeurs et constituent l'aspect crucial qui distingue les valeurs les unes des autres. Ils englobent un éventail de valeurs qui sont reconnues à travers les cultures (Liu et Cohen, 2010). Le tableau 1 définit les quatre pôles, les types motivationnels, ainsi que les valeurs de base correspondantes. Cette partition est arbitraire, étant donné que les axes sont orthogonaux ; le cercle peut être divisé en autant de valeurs que les besoins et l'objectif de la recherche le nécessitent.

L'approche de Schwartz va au-delà de la simple distinction nominale des valeurs. Ces dernières sont organisées autour du cercle d'une façon dynamique en fonction de leurs compatibilités mutuelles, mais aussi en fonction de leurs incompatibilités. Schwartz (1999) considère qu'à chaque valeur s'attachent des conséquences psychologiques, pratiques et sociales qui peuvent entrer en conflit ou encore être congruentes. La structuration circulaire de cette relation de compatibilité et de conflit entre les valeurs constitue ce que Bardi et Schwartz (2003) définissent comme étant l'aspect clé de la théorie des valeurs de Schwartz. La figure 1 montre cette structuration et la position des types motivationnels autour du cercle. Les valeurs qui sont en conflit vont se retrouver dans des positions opposées sur chacun des côtés du centre du cercle (par exemple, le pouvoir et la bienveillance ou encore la tradition/conformité et l'autonomie) alors que les valeurs compatibles vont être adjacentes les unes aux autres. Les compatibilités des valeurs proviennent des motivations communes et forment le continuum autour du cercle. Par exemple, la motivation commune au pouvoir et à l'accomplissement est la reconnaissance sociale et celle qui est partagée par l'accomplissement et l'hédonisme est la satisfaction personnelle. La compatibilité entre l'hédonisme et la stimulation est la recherche des émotions agréables alors que celle entre la stimulation et l'autonomie est la nouveauté. La motivation qui lie l'autonomie et l'universalisme est le jugement personnel et la compréhension de la diversité tandis que l'universalisme et la bienveillance donnent la priorité aux autres. La motivation commune entre la bienveillance et la conformité est représentée par l'importance accordée au comportement normatif, alors que la motivation commune à la bienveillance et la tradition est le

dévouement envers le groupe d'appartenance (les proches). La subordination imposée par la société est la motivation commune entre la conformité et la tradition alors que la tradition et la sécurité ont comme motivation partagée le désir de garantir la conservation sociale. La conformité et la sécurité accordent de l'importance à l'ordre et aux relations harmonieuses et finalement la sécurité et le pouvoir sont motivés par l'évitement et le dépassement de l'incertitude ainsi que le contrôle des relations et des ressources. Le continuum ainsi obtenu autour du cercle explique cette structuration circulaire (Wach et Hammer, 2003).

Plusieurs recherches empiriques ont démontré la quasi-universalité des valeurs comprises dans l'inventaire des valeurs de Schwartz. Schwartz et Sagiv (1995) ont utilisé 88 échantillons à partir de 40 pays pour valider cette théorie. D'autres recherches à travers le monde semblent aussi soutenir empiriquement la structuration circulaire des valeurs en dix types motivationnels (Aavik et Allik, 2002; Verkasalo, Tuomivaara et Lindeman, 1996) et l'universalité du modèle au niveau axial (Wils et coll., 2007).

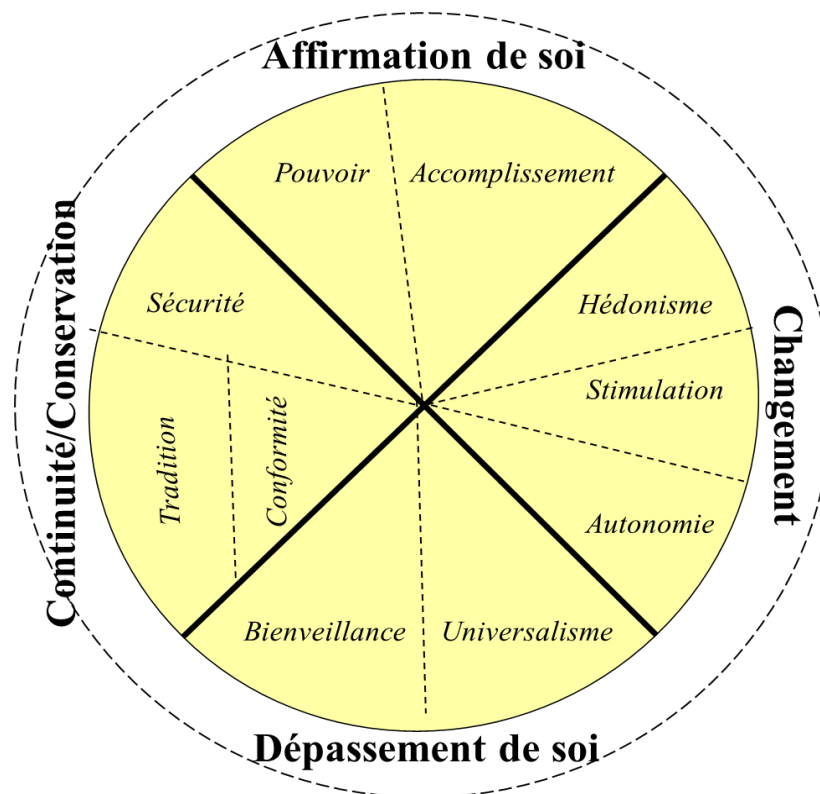


Figure 1 : Modèle circulaire de la structuration des valeurs (adapté de Schwartz, 1992)

Tableau 1 : Inventaire des valeurs de Schwartz (adapté de Bardi et Schwartz, 2003)

PÔLE	TYPE	DÉFINITION	IV DE SCHWARTZ (56 valeurs)
Affirmation de soi (AFS)	PO — pouvoir	Statut social et prestige, contrôle et dominance sur les personnes et sur les ressources	5 valeurs : le pouvoir social, l'autorité, la fortune, préserver son image publique et la reconnaissance sociale
	AC - accomplissement	Succès personnel, en démontrant des compétences selon des standards sociaux	6 valeurs : la réussite, la compétence, l'ambition, l'influence, l'intelligence et le respect de soi
Changement (CHA)	HE – hédonisme	Son propre plaisir et satisfaction sensuelle	2 valeurs : le plaisir et profiter de la vie.
	ST - stimulation	Excitation, nouveauté, défi dans la vie	3 valeurs : la hardiesse, une vie variée et une vie excitante
	AR - autonomie	Indépendance, choix d'action, créativité et exploration	5 valeurs : la créativité, la liberté, l'indépendance, la curiosité et choisir ses propres buts
Dépassement de soi (DES)	BI - bienveillance	Préservation et amélioration du bien-être des gens avec qui on est fréquemment en contact	10 valeurs : être serviable, l'honnêteté, le pardon, la loyauté, être responsable, le détachement, l'amitié authentique, un amour profond, une vie spirituelle, un sens à la vie,
	UN – universalisme	Compréhension, appréciation, tolérance et protection du bien-être des humains et de la nature	9 valeurs : l'ouverture d'esprit, la sagesse, la justice sociale, l'égalité, un monde de paix, un monde de beauté, l'harmonie avec la nature, la protection de l'environnement, l'harmonie personnelle.
Continuité/ Conservation (CON)	SE – sécurité	Sécurité, harmonie et stabilité de la société, des relations et de soi	7 valeurs : la sécurité familiale, la sécurité nationale, l'ordre social, la propreté, l'échange de services, le sens de l'appartenance et la santé
	TR – tradition	Respect, engagement et acceptation des coutumes et des idées que la culture traditionnelle et la religion mettent à notre disposition.	5 valeurs : l'humilité, accepter son sort dans la vie, être pieux, le respect des traditions, être modéré
	CO – conformité	Retenue dans les actions, les inclinaisons et les impulsions susceptibles de contrarier (ou de faire mal) à autrui ou qui vont à l'encontre des attentes et des normes sociales	4 valeurs : la politesse, l'obéissance, l'autodiscipline, le respect des parents et des personnes âgées

La théorie des valeurs universelles a été récemment raffinée par Schwartz et coll. (2012). Les auteurs ont étendu le nombre de types motivationnels de 12 à 19 ce qui, d'après eux, augmente la flexibilité des résultats pour les chercheurs qui peuvent maintenant utiliser des valeurs divisées en 19, 10, 4 ou 2 partitions selon le degré de précision qu'ils requièrent dans leur recherche. Cette théorie a été critiquée par rapport à sa prétention d'universalité. Par ailleurs, certains auteurs comme Wils et coll. (2007) considèrent que l'inventaire de Schwartz offre un intérêt moindre pour la recherche dans les organisations, car il est mal adapté au monde du travail.

1.1.2.5 Les valeurs individuelles au travail

Depuis une quarantaine d'années, plusieurs modèles (Manhardt, 1972; Mirels et Garrett, 1972; Ryan, 2002; Van Dyne, Graham et Dienesch, 1994) ont été développés pour étudier les valeurs individuelles au travail. Malgré leurs apports théoriques et empiriques importants, ces modèles ont tous été remis en question. Par exemple, le modèle de Van Dyne et coll. (1994) a été critiqué pour ne pas avoir défini le concept de valeurs, ni proposé une structuration des valeurs ou encore présenté une validation empirique (Wils et coll., 2007). Le modèle développé par Manhardt (1972) a lui aussi été critiqué en raison de lacunes de structuration théorique, alors que les modèles suggérés par Ryan (2002) et Mirels et Garrett (1972) qui s'inspirent de la théorie de l'éthique protestante du travail, ne correspondent plus selon Wils et coll. (2007) « à la réalité d'aujourd'hui où les travailleurs possèdent d'autres valeurs comme l'accomplissement de soi par la créativité » (p. 311).

Manifestement, les premières conceptualisations des modèles de valeurs individuelles au travail sont loin de reposer sur des fondements théoriques et empiriques aussi robustes que ceux de la théorie des valeurs de Schwartz (Bilsky et Jehn, 2002; Wils et coll., 2007). Des études de Spony (2003) et de Ros, Schwartz et Surkiss (1999) ont tenté de combler les lacunes des recherches précédentes en s'inspirant de l'IV de Schwartz. Cependant, elles aussi ont très vite fait l'objet de critiques importantes. Le modèle de Spony, qui est constitué de 140 valeurs organisées autour d'une structuration circulaire similaire à celle de Schwartz, a été considéré comme étant beaucoup trop orienté vers les besoins des gestionnaires, manquant de transparence et n'offrant

que des qualités métriques modestes. Le modèle proposé par Ros et coll. (1999) présente quant à lui une grande incertitude dans la validation de la structuration des valeurs (Wils et coll., 2007).

Wils et coll. (2007) ont tenté de leur côté de répondre à ces lacunes en développant et en validant un inventaire des valeurs au travail (IVT) qui est une adaptation systématique de l'IV de Schwartz au monde du travail. Cette adaptation a consisté d'abord à éliminer 14 valeurs que les auteurs ont trouvées peu pertinentes pour le domaine du travail, puis à reformuler de façon plus ou moins élaborée les valeurs utilisées dans l'IV de Schwartz avec une terminologie plus adaptée au contexte du travail. L'IVT est composé de 42 valeurs (contre 56 valeurs pour l'IV de Schwartz).

Ce modèle n'apporte toutefois qu'une contribution limitée. En éliminant des valeurs comme la sécurité nationale, le respect pour les traditions, etc., il impose une limite artificielle sur le système des valeurs de base de l'individu. Or, Koivula (2008) a par exemple trouvé dans un échantillon de plus 1,322 participants finlandais que la sécurité nationale était la valeur la plus importante pour les travailleurs-manutentionnaires et les employés de bureau. Il est donc important de se rappeler que même s'il existe une socialisation formelle et informelle des individus aux valeurs occupationnelles dans les organisations (Holland, 1997) et que certaines valeurs pourraient ne pas être pertinentes dans ce contexte particulier, il n'en reste pas moins qu'en se présentant au travail, un individu ne laisse pas toutes ses autres valeurs à la maison. En fait, la plupart des valeurs de base continuent de guider la vie du travailleur, même dans le cadre de sa vie professionnelle (Cohen, 2009). Les travaux de Finegan (1994) vont d'ailleurs dans ce sens, puisque l'auteure a trouvé que les valeurs personnelles affectent la perception des employés en ce qui a trait à la moralité des comportements particuliers à l'intérieur d'une organisation. De la même manière, Mumford, Helton, Decker, Shane-Connelly et VanDoorn (2003) ont rapporté une relation positive entre les valeurs que les gens choisissent par rapport à leurs amis et leurs compagnons et leur tendance à prendre des décisions éthiques dans leur rôle de gestionnaire.

Les résultats d'une recherche sur les travailleurs et les bénévoles dans les organismes internationaux en Suisse vont dans le même sens en suggérant que les individus qui possèdent un

certain type de valeurs et de motivations sont attirés par ces organismes. Ainsi, les chercheurs ont noté peu de socialisation aux valeurs une fois que les individus sont à l'intérieur des organismes. Leurs valeurs ne semblent pas être altérées par leur environnement occupationnel (Underfuhren-Biget, Häfliger et Hug, 2013). La socialisation représente le processus par lequel les valeurs sont transmises et intériorisées par les membres d'un groupe social (Holland, 1997).

Cette idée semble être soutenue par les résultats d'une autre étude complétée par Koivula (2008), qui a comparé les valeurs d'un échantillon d'étudiants islandais aux valeurs d'un autre échantillon composé de travailleurs d'une entreprise islandaise, et qui indique la même tendance : l'environnement occupationnel n'a pas d'effet indépendant important sur les valeurs. Koivula (2008) offre des conclusions intéressantes en suggérant que les différences dans les priorités des valeurs proviennent plutôt d'autres facteurs comme l'âge, le genre et l'éducation, qui seraient de meilleurs prédicteurs des valeurs.

Au vu de tous ces éléments, les modèles et les instruments spécifiquement conçus pour les valeurs individuelles au travail ne seront pas retenus. Le questionnaire des valeurs par portraits de Schwartz, l'un des deux instruments qui ont été employés pour valider la théorie des valeurs universelles de Schwartz, sera utilisé. Cet instrument couvre l'ensemble des valeurs de base stipulées par la théorie de Schwartz et ne demande que des modifications minimales (7 mots au total) pour être adapté au contexte du travail. Il a fait l'objet d'une validation empirique exhaustive dans au moins 30 pays du monde (Davidov, Schmidt et Schwartz, 2008) et semble être plus approprié pour mesurer les valeurs des travailleurs salariés et bénévoles du SSBLB. Une justification plus poussée de ce choix est avancée dans le volet méthodologie de la thèse. Dans cette optique, nous ne ferons pas de différence entre le concept de valeur individuelle au travail et celui de valeur de base. Les deux seront utilisés d'une manière interchangeable dans le contexte de la présente recherche.

Suite à cette brève recension des écrits sur les valeurs, nous allons maintenant introduire la deuxième définition conceptuelle de la thèse : les comportements de citoyenneté organisationnelle.

1.1.3. Les comportements de citoyenneté organisationnelle

1.1.3.1. Définition et contexte

Les changements rapides vécus par les organisations durant les dernières décennies ont stimulé l'intérêt des chercheurs pour une nouvelle classe de comportements organisationnels qu'Organ (1977) a appelé « comportements de citoyenneté organisationnelle ». Les recherches faites à ce sujet s'inscrivent dans la lignée des travaux précurseurs de Barnard (1938) sur les systèmes de coopération et ceux de Katz et Kahn (1966) sur la performance allant au-delà du devoir et des comportements spontanés et innovateurs. La définition la plus souvent citée présente les CCO comme « des comportements discrétionnaires, pas directement ou explicitement reconnus par le système formel de récompense et qui en agrégat vont promouvoir un fonctionnement efficace de l'organisation » (Organ et coll., 2006, p. 3).

La littérature sur les CCO a focalisé et enrichi le construit en puisant dans les recherches sur d'autres concepts apparentés (Moon et coll., 2004). Par exemple, le construit de performance contextuelle avancé par Motowidlo et Van Scotter (1994), comprend des mesures qui ressemblent fortement à celles utilisées dans les dimensions d'entraide et de conformisme des CCO, mais il se différencie de ces dimensions par le manque de clarté quant à l'inclusion de ces comportements dans la description des tâches (Organ, 1997). Les travaux sur la performance contextuelle ont poussé Organ à raffiner la définition des CCO en la limitant aux comportements qui ne font pas partie des systèmes formels de récompense et qui démontrent une pertinence organisationnelle.

D'autre part, le construit de comportements organisationnels prosociaux (COP) a été utilisé par Brief et Motowidlo (1986) pour décrire tous les comportements affichés par un individu dans le cadre de son rôle à l'intérieur d'une organisation, dont le but est d'améliorer le bien-être de l'individu, du groupe ou de l'organisation qui en bénéficie. Cette définition se rapproche beaucoup de la dimension d'entraide des CCO. Toutefois, elle s'en démarque en ne pas

spécifiant si ce type de comportement va au-delà des tâches requises ou s'il fait partie des obligations contractuelles des travailleurs. Organ et coll. (2006) notent que contrairement aux CCO, les COP ne se limitent pas à une pertinence précise ou directe pour l'organisation. Ils vont par exemple inclure des comportements d'aide dirigés vers les collègues à l'intérieur de l'organisation, mais sur des questions personnelles qui n'ont rien à voir avec le travail. Moorman et Blakely (1995) remarquent aussi que les COP peuvent comprendre des comportements qui sont dysfonctionnels pour l'organisation. Ils citent dans ce sens l'exemple d'un employé qui aide un autre employé à dissimuler des problèmes de performance.

Finalement, Van Dyne, Cummings et Mclean-Parks (1995) ont positionné les CCO dans le cadre plus large des comportements extrarôles. Ces derniers sont définis comme « des comportements dont bénéficient l'organisation et qui vont au-delà des attentes du rôle existant » (Organ et coll., 2006, p. 33). Cette définition a suscité un certain malaise pour les chercheurs, car elle lie les CCO au rôle des individus. Or, comme l'expliquent ces auteurs, positionner les CCO à l'intérieur de ce cadre peut créer une confusion sur la nature même de ce type de comportements, étant donné que des membres différents de l'organisation peuvent avoir des conceptions différentes de leur rôle. Ils considèrent que cette confusion dans le construit de CCO le rend extrêmement difficile à mesurer.

1.1.3.2. Les antécédents des CCO

Les résultats probants obtenus par les recherches portant sur la relation entre la performance organisationnelle et les CCO ont engendré une pléthore d'études examinant les antécédents des CCO, particulièrement sur le plan individuel. Organ et coll. (2006) en ont identifié au moins quatre types : celles portant sur les attitudes et les caractéristiques psychologiques individuelles par exemple, la satisfaction au travail (Smith, Organ et Near, 1983; Williams et Anderson, 1991), l'engagement organisationnel (Finegan, 2000; Liu et Cohen, 2010; Williams et Anderson, 1991) et la personnalité (Chiaburu, Oh, Berry, Li et Gardner, 2011; Ilies, Fulmer, Spitzmuller et Johnson, 2009; Kamdar et Van Dyne, 2007) et celles qui ont étudié le leadership (Babcock-Roberson et Strickland, 2010; Podsakoff, MacKenzie, Moorman et Fetter, 1990), comme

prédicteurs des CCO. D'autres encore se sont intéressés au support organisationnel perçu et à la spontanéité organisationnelle (George et Brief, 1992), alors que d'autres ont examiné les caractéristiques des tâches (Borman et Motowidlo, 1993; Motowidlo et Van Scotter, 1994). Cette liste est loin d'être exhaustive.

Plus récemment, certains auteurs ont élaboré des modèles qui mettent l'accent sur les motivations. Par exemple, Cardona, Lawrence et Espejo (2003) suggèrent l'utilisation d'un modèle basé sur des motivations extrinsèques, intrinsèques et altruistes, tandis que Niehoff (2000) propose un modèle basé sur l'accomplissement, l'affiliation et le pouvoir, pour expliquer et prédire des variations individuelles des CCO. Ces travaux supportent la pertinence de la présente recherche à cause de la proximité des motivations et des valeurs.

1.1.3.3. Les dimensions des CCO

La recherche sur les CCO s'est accompagnée d'un grand nombre d'efforts de conceptualisation. Une revue méta-analytique complétée par Podsakoff, Mackenzie, Paine et Bachrach (2000) a identifié pas moins de trente formes différentes de comportements apparentés ou assimilés aux CCO. Le travail d'intégration qui a suivi a permis à Podsakoff et coll. (2000) de proposer une typologie des CCO plus réaliste qui se limite à un nombre relativement restreint de sept dimensions, la loyauté organisationnelle, le conformisme organisationnel, l'esprit sportif, la vertu civique, l'entraide, l'initiative individuelle, et le développement individuel (Organ et coll., 2006). Trois dimensions initialement proposées par Organ (1990), la courtoisie, faire la paix et l'altruisme ont été combinées pour former une dimension plus large : l'entraide. Ces trois dimensions ont été omises de cette typologie malgré les études empiriques dont elles ont fait l'objet (Bachrach, Bendoly et Podsakoff, 2001; MacKenzie, Podsakoff et Paine, 1999; Podsakoff et MacKenzie, 1994). Les dimensions courtoisie, faire la paix et altruisme seront réintroduites dans notre recherche, car comme on le verra un peu plus loin, elles contribuent d'une manière importante au modèle qui est proposé pour expliquer les liens entre les CCO et les valeurs au travail. Les neuf dimensions qui ressortent de cette nouvelle typologie sont définies ci-après :

1. La loyauté organisationnelle. Les comportements de loyauté organisationnelle se traduisent par des actions qui visent à promouvoir l'image de l'organisation (Farh, Zhong et Organ, 2004) et défendre et protéger celle-ci des menaces internes et externes (Borman et Motowidlo, 1993; George et Brief, 1992). Organ et coll. (2006) illustrent cette dimension à travers l'exemple de l'employé qui prend la défense de l'organisation quand les autres la critiquent ou encore quand l'employé fait une promotion active de ses produits et services. Ce type de comportement est généralement orienté vers le statu quo.

2. Le conformisme organisationnel représente quant à lui la dimension des CCO qui est plutôt orientée d'une façon généralisée et impersonnelle vers les normes d'un groupe, d'un département ou d'une organisation (Rioux et Penner, 2001). Organ et coll. (2006) citent l'exemple d'une assiduité exemplaire au travail, d'une ponctualité continue et d'une obéissance aux règles et aux procédures (même si ces actions ne sont pas surveillées) comme des comportements illustrant cette dimension. Le conformisme dans ce contexte ne signifie pas une stricte obéissance aux ordres, mais plutôt une adhésion plus générale à l'esprit et à la lettre des règles et des normes qui définissent un système. Le conformisme contribue à l'efficacité de l'organisation en diminuant le taux d'absentéisme et en augmentant l'adoption des règles d'utilisation des ressources (Organ et coll., 2006). Ce type de comportement est lui aussi orienté vers la stabilité.

3. L'esprit sportif. Cette dimension regroupe des attitudes positives face à des contraintes, mais comprend aussi des comportements négatifs que les employés vont éviter, par exemple se plaindre. Organ et coll. (2006) décrivent un employé montrant un esprit sportif comme une personne qui ne va pas être offensée si les autres ne vont pas suivre sa suggestion, mais aussi quelqu'un qui est prêt à sacrifier ses intérêts personnels pour le bien du groupe. Ces comportements épargnent l'énergie des gestionnaires, qui au lieu de passer leur temps à régler les problèmes des membres de l'équipe, vont plutôt canaliser leurs efforts à des fins plus productives. Cette traduction française du mot anglais « *Sportsmanship* », qui a été adoptée dans les écrits, porte parfois à confusion et ne reflète pas toujours la définition proposée par ses auteurs. Là encore, cette dimension reflète des comportements qui sont orientés vers la stabilité et l'acceptation des situations.

4. La vertu civique désigne l'implication constructive de l'individu dans les processus politiques et la gouvernance de l'organisation. Ces comportements expriment l'intérêt que porte l'individu à l'environnement de l'entreprise et à tout ce qui l'affecte en général, afin qu'il puisse veiller à ses intérêts parfois à des coûts personnels élevés (Graham, 1991). À travers ces comportements, l'individu s'identifie aux valeurs, aux traditions et à l'identité de l'organisation. En acceptant les responsabilités qui découlent de cette appartenance, il reconnaît être un membre d'une entité plus grande (Paillé, 2010). Des exemples de ces comportements vont comprendre « assister aux réunions/fonctions qui ne sont pas requises, mais qui peuvent aider l'organisation et signaler des risques de feu ou des activités suspectes » (Organ et coll., 2006, p. 310). Ces comportements indiquent une aspiration vers la sécurité, accompagnée d'une certaine orthodoxie. Organ et coll. (2006) citent Graham (1989) pour distinguer une forme négative, mais moins fréquente de la vertu civique, qui consiste à contester les pratiques, les politiques et les orientations de la haute direction en pensant au bien de l'organisation, en d'autres mots, agir comme la conscience institutionnelle.

Tous les CCO qui viennent d'être définies peuvent être interprétés comme étant généralement orientés vers le traditionalisme et la continuité/conservation. Les suivants sont orientés vers l'environnement humain externe.

5. L'altruisme est une dimension prosociale d'aide volontaire et discrétionnaire qui est résolument orientée vers un individu particulier. Cet individu est souvent un collègue, mais peut aussi être un superviseur ou un client (Paillé, 2010). L'entraide ne se limite pas à assister les autres, elle comprend aussi les comportements qui sont orientés vers la résolution de problèmes. Les comportements qui vont être inclus dans cette dimension vont comprendre : aider les autres quand ils ont été absents ou encore donner volontairement de son temps pour aider des collègues qui rencontrent des difficultés dans leur travail.

6. La courtoisie désigne, dans ce contexte, des actions qui sont exécutées pour éviter que des problèmes surviennent. Ces actions sont différentes de celles qui se rapportent à l'entraide, où l'individu aide ses collègues à résoudre leurs problèmes une fois qu'ils sont survenus. Pour illustrer ces comportements, Organ et coll. (2006) donnent l'exemple des employés qui prennent

soin du photocopieur, de la voiture et des autres équipements de service, les gardant dans des conditions meilleures que celles dans lesquelles ils les ont trouvés.

7. Faire la paix (peacemaking) inclut les actions qui aident à prévenir, résoudre ou limiter les conflits et généralement instaurer l'harmonie à l'intérieur de l'organisation. Ces comportements apparaissent lorsque quelqu'un remarque qu'un conflit est sur le point de devenir une guerre personnelle entre deux ou plusieurs parties. L'«agent de paix» intervient pour donner aux antagonistes une chance de se calmer, de se ressaisir et d'entamer un dialogue pour résoudre leurs différends (Organ et coll., 2006).

Les trois dimensions précédentes mettent généralement l'accent sur le bien-être et l'intérêt des autres ; elles peuvent être vues comme des CCO orientés vers l'environnement humain externe.

8. La dimension développement individuel englobe les comportements orientés vers l'enrôlement volontaire des travailleurs à des formations et activités de perfectionnement ou encore à des études informelles offertes par l'organisation. Katz (1964) a été le premier à avoir identifié ce type de comportements. Organ et coll. (2006, p. 25) réfèrent à ses travaux pour définir cette dimension comme étant les «mesures discrétionnaires que les employés prennent pour étendre leur connaissance et leurs compétences». George et Brief (1992) ont élargi cette définition en ajoutant que les employés s'engagent dans ce genre de comportements non seulement pour avoir une meilleure performance dans la position qu'ils occupent à l'heure actuelle, mais aussi pour se préparer pour des positions plus élevées dans l'organisation. Le bénéficiaire de ce type de comportement est donc l'individu lui-même, mais aussi l'organisation, les collègues de travail et les clients qui tirent profit de toutes ces nouvelles connaissances et compétences (Pierce et Maurer, 2009).

9. L'initiative individuelle comprend deux facettes des comportements de citoyenneté des individus à l'intérieur de l'organisation, qui sont liées et complémentaires. D'une part, ces comportements peuvent désigner une forme de CCO dans laquelle les employés «s'engagent dans des comportements liés aux tâches à un niveau tellement plus élevé que ce qui est

minimalement requis ou généralement espéré qu'ils prennent une forme volontaire » (Organ et coll., 2006, p. 309). En d'autres mots, les employés qui manifestent ce type de CCO fournissent un niveau de performance dans les tâches qui est tellement plus élevé que ce qui est attendu, que les efforts incrémentaux qui vont au-delà de ce qui est requis deviennent une forme d'engagement volontaire. D'autre part, ces comportements peuvent prendre la forme d'actes d'innovation et de créativité qui vont ultimement contribuer à la performance de l'entreprise. Pour illustrer la dimension initiative individuelle des CCO, Moorman et Blakely (1995) évoquent le cas de l'employé qui communique fréquemment à ses collègues des suggestions pour améliorer le travail du groupe ou encore l'employé qui motive les autres à exprimer leurs idées et leur opinion. Organ et coll. (2006) proposent quant à eux l'exemple de l'employé qui persiste avec enthousiasme dans ses efforts et qui prend des responsabilités supplémentaires tout en encourageant les autres à faire de même. Tous ces comportements partagent l'idée que l'employé va bien au-delà de son devoir. Les deux dernières dimensions se rapportent à des CCO qui sont généralement orientés vers l'innovation, la créativité et le changement.

Suite à cette revue des dimensions des CCO, nous allons maintenant introduire les cadres conceptuels qui sous-tendent ce construit.

1.1.3.4. Cadre conceptuel des CCO

Depuis ses débuts en 1977, la recherche sur les CCO a évolué à un rythme impressionnant. Toutefois, cette croissance rapide a aussi engendré une prolifération de construits qui a attiré de nombreuses critiques que Spitzmuller, Van Dyne et Ilies (2008) ont résumées sur quatre grands axes. Le processus d'introduction des construits liés aux CCO : ce type de critiques porte sur l'utilisation des analyses factorielles pour identifier et soutenir les différents construits sans tenir compte des possibilités de chevauchements conceptuels potentiels entre eux. La dimensionnalité des CCO : les recherches montrent une discordance sur la dimensionnalité des CCO. Certaines positions préconisent une perspective multidimensionnelle (Ilies, Nahrgang et Morgeson, 2007), alors que d'autres conceptualisent les CCO comme un construit latent (Spitzmuller et coll., 2008). Le manque de fondements théoriques soutenant le construit : à l'exception de quelques

rare approches fondées sur des théories, la théorie de l'échange social (Konovsky et Pugh, 1994; Moorman, Niehoff et Organ, 1993), la théorie de la philosophie politique (Van Dyne et coll., 1994), et celle basée sur le modèle circulaire (Moon et coll., 2004), les construits sont restés généralement a-théoriques. Le manque de clarté sur le construit : le vaste corpus de recherche qui lie les CCO à un nombre croissant d'antécédents et de conséquences met en lumière les difficultés qu'ont les chercheurs à obtenir un consensus sur une définition des CCO. Spitzmuller et coll. (2008) estiment que l'élaboration d'une telle définition faciliterait l'évolution de ce construit vers un cadre de recherche global qui pourrait éliminer les conceptualisations superflues et insuffisantes, ainsi que les contaminations et déficiences du construit.

1.1.3.4.1 Le cadre CCO-I et CCO-O

Pour répondre à ces critiques, Spitzmuller et coll. (2008) proposent d'utiliser un cadre simple qui s'inspire des premières conceptualisations des comportements de citoyenneté organisationnelle proposées entre autres par (Smith et coll., 1983), Organ (1988) et Williams et Anderson (1991) qui ont scindé les CCO en deux sous-dimensions : l'altruisme (orientée vers les individus) et le conformisme (dirigée vers l'organisation). Spitzmuller et coll. (2008) pensent que la majorité des efforts de conceptualisation entreprise depuis ces premières conceptions peuvent être classifiés selon leurs cibles : CCO-I pour les comportements de citoyenneté dirigés vers les individus et CCO-O pour ceux qui sont dirigés vers l'organisation. Ils maintiennent qu'un tel cadre permet de structurer et de résumer les recherches précédentes sur les CCO, tout en agissant comme guide pour les travaux futurs.

Malgré l'intérêt qu'il présente, ce cadre prête le flanc à plusieurs critiques. Cette classification des CCO ignore les avancées conceptuelles du construit. Ce cadre ne tient pas compte des comportements qui ne sont dirigés ni vers les individus, ni vers l'organisation, mais plutôt vers soi. C'est le cas des CCO orientés vers le développement individuel, que Pierce et Maurer (2009) et George et Brief (1992) décrivent comme des comportements qui enclenchent des activités de changement dont l'individu lui-même profite (par exemple, l'acquisition de nouvelles connaissances ou compétences, etc.). Ces comportements vont ultimement contribuer à

l'amélioration de la performance de l'organisation, mais ils restent d'abord et avant tout orientés vers l'individu, ce qui les situerait en dehors du cadre proposé par Spitzmuller et coll. (2008).

Ce cadre ignore aussi les dimensions des CCO qui sont orientées vers le changement. Cette conceptualisation des comportements de citoyenneté d'origine récente englobe les dimensions développement individuel et initiative individuelle et consolide plusieurs concepts proposés par la littérature sur les CCO orientés vers le changement, par exemple, le concept de « voix » proposé par Lepine et Van Dyne (1998) qui désigne des comportements qui améliorent l'image d'un employé et génèrent la perception qu'il est compétent et préoccupé par le bien-être de l'organisation et de ses membres ; celui de « comportement innovant » décrit par West et Farr (1990) ou encore celui de « prendre charge » avancé par Morrison et Phelps (1999). Tous ces types de CCO reflètent les activités, les suggestions et les idées constructives que les employés proposent pour parfaire leurs tâches et leur environnement de travail, afin d'améliorer la performance et le fonctionnement de l'organisation (Bettencourt, 2004; Choi, 2007; Seppälä, Lipponen, Bardi et Pirttilä-Backman, 2010). Choi (2007) a rapporté qu'un climat d'innovation donne aux employés une autonomisation et un sens de responsabilité dans le changement, qui à leur tour aident à prédire ce type de CCO (Seppälä et coll., 2010). Le cadre avancé par Spitzmuller et coll. (2008) mettrait ainsi deux types de CCO fondamentalement incompatibles dans une même catégorie par exemple, des CCO orientés vers le changement avec des CCO orientés vers le traditionalisme.

Ce cadre repose sur un portrait socialement désirable des CCO, qui est souvent confiné à des notions positives telles que l'altruisme, la loyauté, la courtoisie, le civisme, etc., ce qui d'après Bolino, Klotz, Turnley et Harvey (2013) et Niehoff (2000) constitue un biais qui ne peut conduire la recherche sur les CCO que vers des antécédents positifs. Or, depuis quelques années, de nouvelles perspectives suggèrent aussi l'existence d'une dimension égocentrique à ces comportements, un côté plus instrumental, plus orienté vers des gains collatéraux et secondaires. La notion de gains collatéraux ou secondaires vient de la psychanalyse (Fishbain, Rosomoff, Cutler et Rosomoff, 1995). Elle renvoie aux gains qu'un individu avec des intentions inconscientes peut obtenir à partir d'un comportement manifeste. Le CCO égocentrique peut

représenter un tel comportement et ces gains peuvent être positifs ou négatifs, par exemple des gains obtenus par un employé au détriment des autres membres de son équipe.

Dans une approche s'éloignant du courant de pensée dominant, Bolino (1999), Eastman (1994) et Morrison (1994) ont examiné les CCO sous l'angle de la gestion de l'impression (*Impression Management*) en se basant sur les prémisses que les comportements organisationnels des individus peuvent améliorer la performance de l'organisation tout en étant égocentriques. Goffman (1959) décrit la gestion de l'impression comme étant les activités de contrôle de l'information que les individus exécutent dans le but d'orienter les opinions des autres vers des objectifs personnel ou sociaux.

Niehoff (2000) s'aligne sur cette position en notant qu'il est plus facile d'accepter ce côté égocentrique quand les CCO sont vus strictement comme un comportement observable, guidé par plusieurs motivations et dénué des connotations positives et altruistes qui lui sont rattachées. Ce chercheur a d'ailleurs étudié les CCO en s'appuyant sur le cadre théorique de McClelland (1961) fondé sur des motivations (accomplissement, affiliation et pouvoir) qui transcendent les connotations positives des CCO.

L'existence de comportements de citoyenneté organisationnelle égocentriques et orientés vers soi est une idée qui mérite d'être explorée. Niehoff (2000) explique à cet égard qu'un citoyen orienté vers l'accomplissement est déterminé à réussir, il va donc tout faire pour arriver à ses fins. L'aspect égocentrique des CCO affichés par un tel travailleur vient du fait que les CCO sont instrumentaux et sont utilisés comme des moyens pour réussir. Ces comportements s'estompent aussitôt que ce travailleur réalise que ces CCO ne contribuent plus à son succès ou que son objectif est atteint. De la même manière, l'employé orienté vers le pouvoir « voit les CCO comme des moyens d'acquérir pouvoir et statut avec les instances d'autorité de l'organisation. Les CCO sont surtout motivés par l'engagement envers soi et envers sa propre carrière » (Niehoff, 2000, p. 8). Cet employé aide les autres, suggère des améliorations dans les processus de travail, et généralement contribue au bon fonctionnement et à la performance de l'organisation dans le seul but d'être visible pour ceux qui détiennent des rôles de pouvoir et qui

peuvent faire avancer sa carrière et lui conférer une plus grande autorité. Les CCO dans ce cas sont affichés dans un but d'autopromotion (Niehoff, 2000). Notons ici que ce type de CCO continue d'être ni implicitement, ni formellement, reconnu par l'organisation.

Il est important de faire la distinction entre certains comportements dysfonctionnels, contre-productifs, anti-CCO et autres, qui sont eux de nature destructive et ces comportements plus égocentriques qui, même s'ils sont de nature individualiste, n'en répondent pas moins à la définition des CCO : ils sont discrétionnaires, ils ne sont pas directement ou explicitement reconnus par un système formel de récompense et en agrégat, ils ont une influence plus ou moins positive sur la performance de l'organisation.

1.1.3.4.2. Le modèle circulaire de Moon et coll. (2004)

Pour organiser cette multitude de conceptualisations, Moon et coll. (2004) ont proposé une structuration circulaire. Leur modèle clarifie les dimensions des CCO en les positionnant autour d'une configuration spatiale circulaire divisée par deux axes : un axe allant d'une orientation organisationnelle vers une orientation interpersonnelle et un deuxième axe allant de la protection vers l'aide. Le croisement de ces deux axes fait ressortir quatre dimensions générales des CCO : l'entraide (orientation interpersonnelle et aide), l'innovation (orientation organisation et aide), l'esprit sportif (orientation interpersonnelle et protection) et le conformisme (orientation organisation et protection).

Ce modèle apporte une contribution conceptuelle intéressante aux CCO, car il intègre la dimension des CCO orientés vers l'innovation et avance des propositions sur deux débats centraux : dans quelle mesure les CCO sont perçus comme faisant partie du rôle formel des individus au travail et dans quelle mesure les CCO sont récompensés par l'organisation.

Cependant, malgré l'intérêt qu'il présente, ce modèle génère lui aussi plusieurs critiques. Tout comme les autres conceptualisations des CCO citées plus haut par exemple, Spitzmuller et coll. (2008) et Bolino (1999), il n'intègre pas et ne permet pas d'expliquer les comportements de

citoyenneté orientés vers soi (comportements plus égocentriques). Ce modèle continue de présenter les CCO essentiellement de façon positive et n'offre pas un cadre qui expliquerait d'une manière plus exhaustive les raisons qui poussent les individus à s'engager dans les CCO.

1.1.3.5. Les CCO dans le secteur sans but lucratif et bénévole

Les CCO ont pendant longtemps été étudiés presque exclusivement en Amérique du Nord dans le secteur privé. Des études récentes en République Populaire de Chine (Farh et coll., 2004) montrent que le contexte culturel peut avoir des effets importants sur les CCO. Organ et coll. (2006) suggèrent que ces effets peuvent en fait se retrouver dans d'autres contextes comme le SSBLB et peuvent prendre différentes formes ou tangentes comparativement au secteur privé.

Cette suggestion est intéressante, car elle rejoint les travaux de Schmidtke et Cummings (2013) qui se sont penchés sur les particularités des rôles et des identités multiples des travailleurs du SSBLB et leurs effets sur les CCO. Dans leurs rôles multiples, ces travailleurs occupent dans un même organisme, un rôle d'administrateur, de porte-parole, de pourvoyeur de service, etc., et ces rôles sont souvent en conflit. Par ailleurs, ces travailleurs peuvent aussi avoir des identités multiples. Schmidtke et Cummings (2013) citent l'exemple des bénévoles qui deviennent des employés salariés ou encore des individus qui sont des donateurs, mais qui font aussi partie du conseil d'administration de l'organisme.

Ces rôles et ces identités multiples créent une ambiguïté et des conflits de rôles qui sont beaucoup plus fréquents chez ces travailleurs que chez les travailleurs du secteur privé (Schmidtke et Cummings, 2013). Or, des niveaux élevés d'ambiguïté et de conflit dans les rôles engendrent souvent du stress (Keller, 1975), une mauvaise performance (Van Dyne, Jehn et Cummings, 2002), une satisfaction au travail inférieure et des intentions de quitter plus fréquentes (Takeuchi, Wang et Marinova, 2005; VanDenberghe, Panaccio, Bentein, Mignonac et Roussel, 2011). Les rôles et identités multiples peuvent également avoir des impacts positifs sur les CCO. Schmidtke et Cummings (2013) affirment que les travailleurs du SSBLB sont plus

susceptibles de manifester des comportements de citoyenneté organisationnelle, car la vision de leur rôle dans l'organisme est beaucoup plus large. La plupart d'entre eux considèrent ces comportements discrétionnaires comme faisant partie de leurs tâches.

Finalement, dans leur réponse à la question est-ce que les comportements d'aide des bénévoles ne seraient pas en fait des CCO, Van Dyne et Farmer (2005, p. 182) soutiennent que « les bénévoles comme les employés, choisissent le niveau de CCO qu'ils contribuent à l'organisation ». Ils maintiennent par ailleurs que les bénévoles s'engagent dans différents types de comportement d'aide, ceux orientés vers leurs clients et ceux orientés vers leurs organisations et comme les employés, ils sont influencés par leur perception de l'accomplissement du contrat psychologique.

À cet effet et étant donné le peu de travaux qui se sont penchés sur ce sujet, il serait intéressant d'étudier ce type de comportements dans le contexte particulier des organismes du SSBLB en considérant le modèle transactionnel. Comme indiqué auparavant, ce dernier représente la dualité du statut d'emploi prévalant dans le secteur, qui oppose l'idée d'une rémunération et d'un avancement offerts par l'organisation pour le travail fourni par un employé, comparativement au travail contribué par des bénévoles qui lui s'appuie plutôt sur un contrat psychologique (Liao-Troth, 2001; Rousseau, 1990; Van Dyne et Farmer, 2005).

1.2. Intégration théorique des CCO et des valeurs

1.2.1. Structuration circulaire des CCO

Au vu des limites des cadres conceptuels avancés par Spitzmuller et coll. (2008) et Moon et coll. (2004), cette thèse propose d'emprunter la théorie des valeurs universelles de Schwartz pour structurer les CCO sur la base de leurs compatibilités et de leurs incompatibilités.

Du point de vue des incompatibilités, on retrouve deux grands antagonismes, les CCO orientés vers le changement qui s'opposent aux CCO orientés vers le traditionalisme et les CCO orientés vers l'égoïsme qui s'opposent aux CCO orientés vers les autres. Les CCO orientés vers le traditionalisme et les CCO orientés vers les autres ont un accent collectif/social, alors que les CCO orientés vers l'égoïsme et les CCO orientés vers le changement ont un accent individuel. La figure 2 illustre ces oppositions.

Pour ce qui est des compatibilités, Schwartz (1992) indique que quand deux types de valeurs sont adjacents, cela veut dire qu'ils sont compatibles. De la même manière, les CCO qui sont adjacents dans la structuration circulaire des CCO ont une orientation qui est proche, ce qui les rend compatibles. C'est le cas par exemple, des dimensions faire la paix et initiative individuelle ou encore l'esprit sportif et la courtoisie.

Les dimensions des CCO ainsi que leur position sont présentées à la figure 2. On y retrouve : 1) les CCO orientés vers le traditionalisme qui comprennent les dimensions loyauté organisationnelle, conformisme organisationnel, esprit sportif et vertu civique 2) les CCO orientés vers le dépassement individuel qui eux vont inclure l'altruisme, la courtoisie et faire la paix 3) les CCO orientés vers le changement qui vont englober l'initiative individuelle et développement de soi et 4) les CCO orientés vers l'égoïsme qui sont composés des comportements égoïstes associés avec le pouvoir et l'accomplissement.

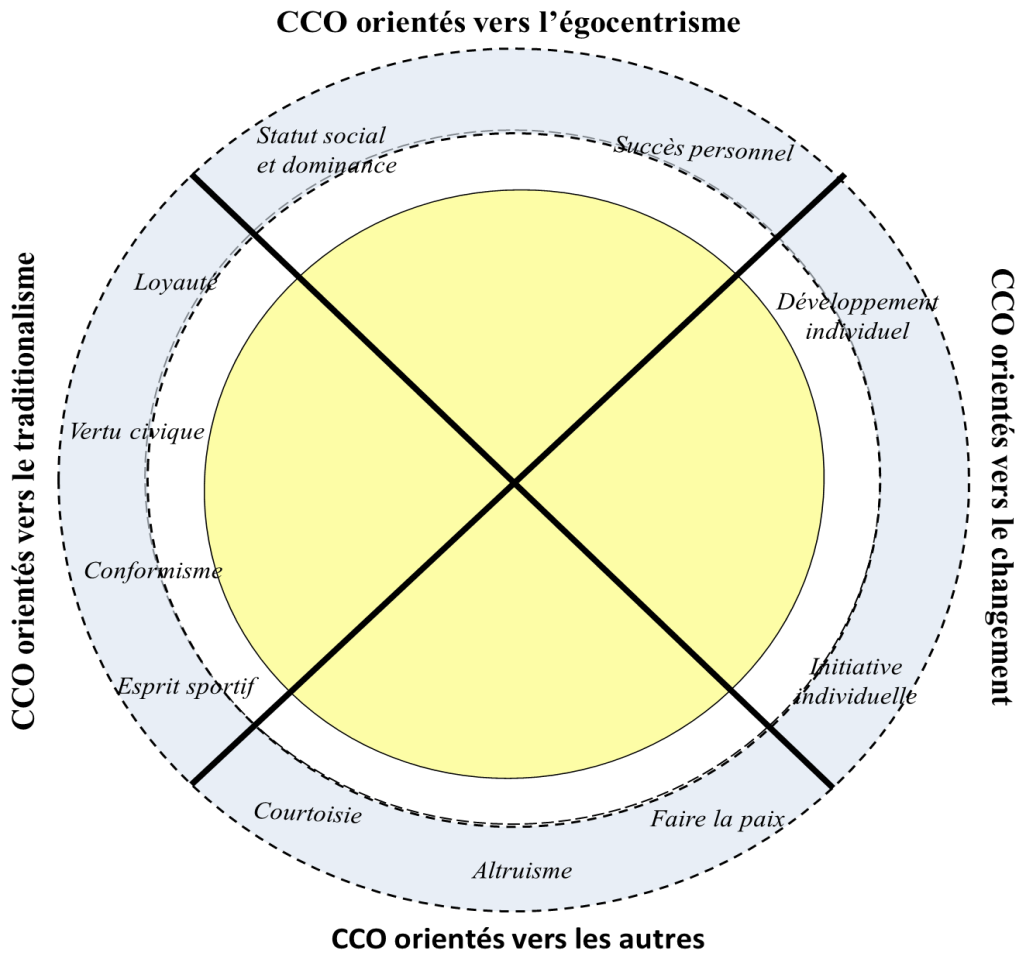


Figure 2 : Modèle circulaire de structuration des CCO

Afin de compléter cette structuration des dimensions des CCO qui la composent, une recension des construits utilisés dans la littérature pour désigner les dimensions des CCO a été réalisée. Les résultats de cette recension sont présentés au tableau 2.

Tableau 2 : Les CCO : domaines, dimensions, comportements et source

Domaines	Dimensions des CCO	Exemples d'items mesurant les CCO (tels qu'ils apparaissent dans les instruments)	Source
Comportements orientés vers l'égoïsme	Pouvoir	Utilise des tactiques illicites pour rechercher un gain et une influence personnelle qui ont un effet nuisible sur l'harmonie interpersonnelle dans l'organisation	Farh et coll., 2004
		Utilise une position de pouvoir à des fins personnelles égoïstes	
	Accomplissement	Prend tous les crédits, évite les reproches et se bat féroce pour réaliser des gains personnels	Farh, et coll., 2004
		Parle souvent mal du superviseur ou des collègues derrière leur dos	
CCO orientés vers le changement	Développement individuel	Recherche et prend avantage des cours avancés offerts par l'organisation	George et Brief, 1992
		Apprend de nouvelles choses qui ne sont pas requises	
	Initiative individuelle	Exprime des opinions honnêtement pour les questions qui peuvent avoir des conséquences graves, même si les autres ne sont pas d'accord	Moorman et Blakely, 1995
		Encourage les autres à essayer de nouvelles façons plus efficaces de faire leur travail	
		Communique fréquemment des suggestions à des collègues sur la manière d'améliorer le groupe	
	CCO orientés vers les autres	Faire la paix (peacemaking)	Agit comme un agent de paix quand les autres membres de l'organisation ont des désaccords
Représente une influence stabilisatrice dans l'organisation quand des dissensions surviennent			
Altruisme		Aide les autres quand ils ont été absents	Podsakoff et coll., 1990
		Donne volontairement son temps pour aider des collègues qui rencontrent des difficultés dans leur travail	
		Prend du temps pour aider les nouveaux collègues à s'intégrer ou se former	
		Est toujours prêt à donner un coup de main à ceux qui l'entourent	
		Aide les autres qui ont une charge de travail lourde	
Courtoisie		Empêche l'émergence de problèmes entre des employés de l'organisation	Podsakoff et coll., 1990
		Fait attention à la manière dont son comportement affecte le travail de ses collègues	
		N'abuse pas des droits des autres	
		Essaie d'éviter de créer des problèmes pour ses collègues de travail	
		Considère l'impact de ses actions sur ses collègues de travail.	

CCO orientés vers le traditionalisme	Vertu civique	Participe aux fonctions qui ne sont pas nécessaires, mais qui peuvent aider l'image de l'organisation	Podsakoff et coll., 1990
		Assiste à des sessions de formation /d'information auxquelles la présence des employés est encouragée, mais pas obligatoire	
		Assiste et participe activement aux réunions de l'organisation	
	Loyauté organisationnelle	Représente favorablement l'organisation à l'extérieur	Van Dyne et coll., 1994
		Ne fait pas plus qu'il n'en faut pour défendre l'organisation contre des menaces externes (N) ¹	
		Ne dit pas aux étrangers que l'organisation est un bon endroit où travailler (N) ¹	
		Ne défend pas l'organisation quand les employés la critiquent (N) ¹	
		Fait une promotion active des produits et services de l'organisation	
		Accepterait un emploi chez un compétiteur pour plus d'argent. (N) ¹	
		N'invite pas ses collègues à investir de l'argent dans l'organisation (N) ¹	
	Conformisme organisationnel	Son assiduité au travail est au-dessus de la normale	Podsakoff et coll., 1990
		Ne se permet pas de pauses supplémentaires	
		Respecte les règles et les règlements de l'organisation même quand personne n'observe ses agissements	
		Se considère comme l'un des employés les plus consciencieux dans l'organisation.	
		Croit qu'il faut gagner son pain à la sueur de son front	
	Esprit sportif	Passe beaucoup de temps à se plaindre de choses banales (N)	Podsakoff et coll., 1990
		Plutôt que de voir le côté positif de son organisation, il a tendance à voir ce qui ne va pas (N)	
		A plutôt tendance à exagérer les problèmes (N)	
		Trouve toujours à redire sur ce que son organisation fait (N)	

¹ N= orientation négative

1.2.2. Relation entre les valeurs et les CCO

1.2.2.1. Relation entre les valeurs de base de Schwartz et les comportements

Après ce tour d’horizon des valeurs et des CCO, il serait pertinent de se questionner sur les liens qui pourraient exister entre les valeurs individuelles au travail et les CCO. En effet, ce lien, une fois connu, pourrait aider les chercheurs à déterminer dans quelle mesure les valeurs au travail sont associées aux CCO d’un individu. Avant de répondre à cette question, il importe de les situer dans le cadre plus large des liens entre les valeurs de base et les comportements.

Bardi et Schwartz (2003) indiquent à cet effet que les résultats des travaux sur la relation entre les valeurs et les comportements restent peu concluants. Certains auteurs soutiennent que les valeurs guident les comportements (Allport, 1961; Rokeach, 1973) alors que d’autres réfutent ces affirmations et considèrent que les valeurs influencent rarement les comportements (Kristiansen et Hotte, 1996; McLelland, 1985). Entre ces deux positions extrêmes, certaines études empiriques ont pu montrer l’existence de liens entre les valeurs et les comportements. Ces études sont généralement centrées sur un seul comportement ou un groupe de comportements qui expriment le contenu d’un domaine de valeurs spécifique, par exemple le comportement prosocial (Bond et Chi, 1997). Très peu de travaux se sont penchés sur la relation entre plusieurs groupes de comportements et plusieurs domaines de valeurs (Schwartz et Huisman, 1995; Schwartz et coll., 2012). Tel que mentionné plus tôt, Bardi et Schwartz (2003) ont complété l’une des rares études à avoir systématiquement examiné la relation entre les valeurs et les comportements, en utilisant l’IV de Schwartz (voir le tableau 3). Rappelons que cet inventaire comprend 56 valeurs qui sont regroupées en dix valeurs de base ou types motivationnels organisés autour d’une structuration circulaire selon leur compatibilité et leur opposition (Wach et Hammer, 2003).

Tableau 3 : Correspondance entre les types de valeurs et les comportements (Bardi et Schwartz, 2003)

Types	Comportements
Pouvoir	1) Pousser les autres à aller avec mes préférences et mes opinions 2) Choisir mes amis et mes relations sur la base de leur richesse
Accomplissement	1) Étudier tard dans la nuit avant les examens même si j'ai déjà bien étudié durant le semestre 2) Prendre de nombreux engagements
Bienveillance	1) Accepter facilement de prêter des choses aux voisins 2) Tenir les promesses que j'ai faites
Universalisme	1) Utiliser des produits qui respectent l'environnement 2) M'assurer que tous les gens que je connais reçoivent le même traitement
Sécurité	1) Éviter d'ouvrir la porte à des inconnus 2) Acheter les produits fabriqués dans mon pays
Tradition	1) Observer les coutumes durant les fêtes 2) Montrer une modestie en ce qui concerne mes succès et mes talents
Conformité	1) Obéir à mes parents 2) Éviter les confrontations avec les gens que je n'aime pas
Hédonisme	1) Aller doucement et relaxer 2) Consommer des boissons ou des aliments même si je n'ai pas soif et je n'ai pas faim
Stimulation	1) Regarder des « thrillers » 2) Faire des choses qui ne sont pas conventionnelles
Autonomie	1) Examiner les idées derrière les règles et les conventions 2) Créer des configurations originales pour mon espace de vie

Cette étude a permis à Bardi et Schwartz (2003) de conclure que les résultats « révèlent des corrélations substantielles entre la plupart des valeurs et les comportements qui leur correspondent » (p. 1216). Mais, si ces liens existent entre les valeurs de base et les comportements quotidiens, peut-on présumer qu'une relation similaire peut être observée dans le contexte plus limité des valeurs individuelles au travail et des comportements de citoyenneté organisationnelle? Bardi et Schwartz offrent une piste pour déterminer si une telle relation existe en notant que « plus le contenu couvert par le comportement et les valeurs d'un domaine sont similaires et plus la corrélation entre la valeur et le comportement que nous espérons observer est forte » (2003, p. 1216). Ils indiquent d'autre part qu'une fois conjointement structurée, cette relation entre les comportements et les valeurs manifeste une structuration circulaire comparable à celle des valeurs elles-mêmes.

1.2.2.2. Relation entre les valeurs individuelles au travail et les CCO

Ces résultats nous ont encouragé à considérer ces relations. Le tableau 4 présente les correspondances conceptuelles entre les dimensions des CCO utilisées dans le modèle de structuration circulaire des CCO et les types motivationnels des valeurs de la théorie de Schwartz.

Tableau 4 : Correspondance entre les dimensions des CCO et les types motivationnels

Domaines des CCO	Dimensions	Pôles de valeurs	Types motivationnels
Comportements orientés vers l'égoïsme	Statut social et dominance	Affirmation de soi	Pouvoir
	Succès personnel et accomplissement		Accomplissement
CCO orientés vers le changement	Développement individuel	Ouverture au changement	Hédonisme
	Initiative individuelle		Stimulation
CCO orientés vers les autres	Faire la paix	Dépassement de soi	Universalisme
	Altruisme		
	Courtoisie		Bienveillance
CCO orientés vers le traditionalisme	Vertu civique	Continuité/conservation	Sécurité
	Loyauté organisationnelle		Conformité
	Conformisme		
	Esprit sportif		Tradition

La représentation géométrique et la dynamique circulaire des valeurs et des dimensions des CCO peut être représentée schématiquement de la façon suivante :

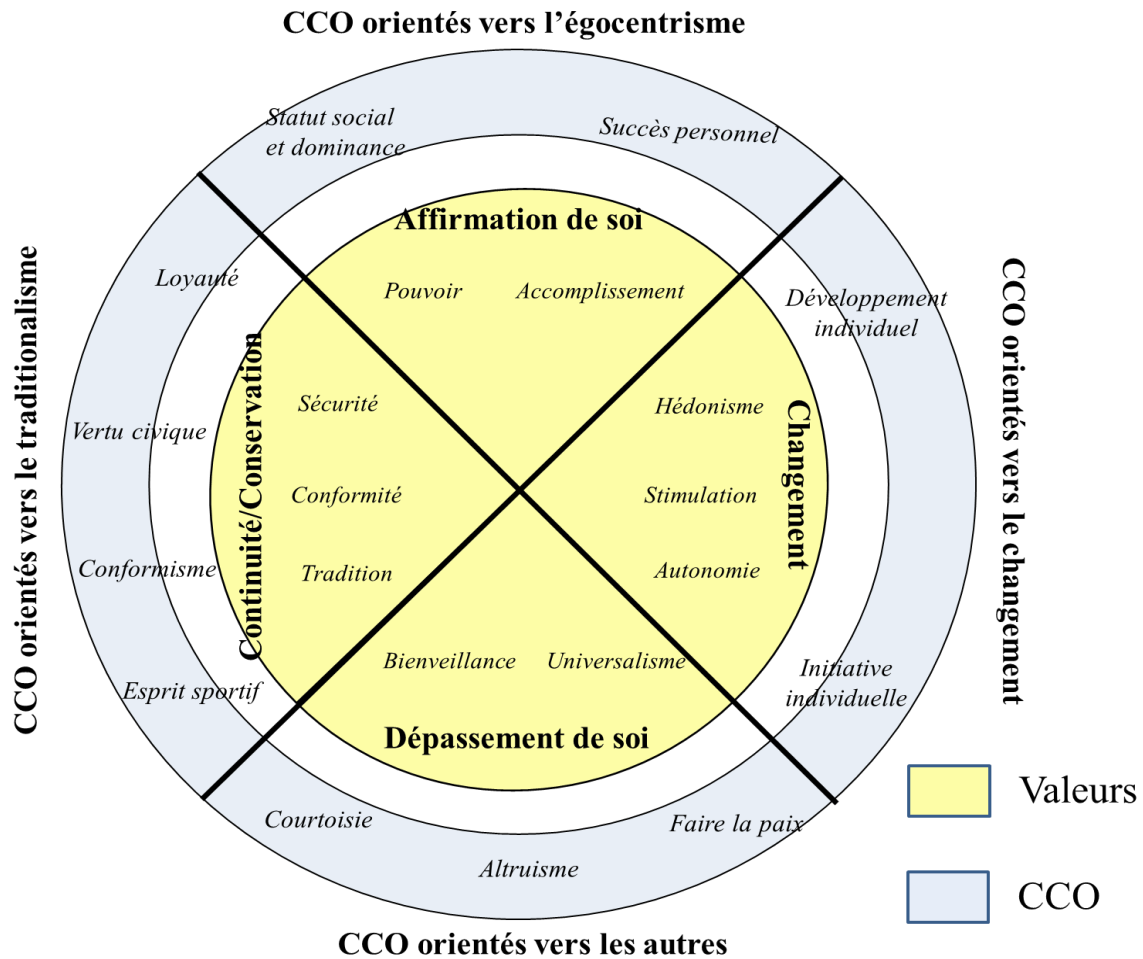


Figure 3: Structuration circulaire partagée des dimensions des CCO et des types motivationnels de Schwartz

Cette structuration partagée des domaines peut être expliquée par les conflits et les compatibilités motivationnels postulés par la théorie des valeurs universelles de Schwartz.

Bardi et Schwartz (2003) indiquent que dans cette structuration partagée « les comportements doivent être proches des valeurs qu'ils expriment et des types

motivationnels avec lesquels ils sont compatibles. Ils doivent aussi se situer le plus loin possible des valeurs qu'ils opposent » (p. 1210).

1.2.2.3. Les relations de concomitance, de proximité et d'opposition

La structuration partagée obtenue fait ressortir trois genres de relations entre les types motivationnels et les CCO : des relations de concomitance, des relations de proximité et des relations d'opposition.

Les relations de concomitance indiquent des liens directs entre des types motivationnels et des CCO partageant un même domaine (par exemple, les types motivationnels qui se situent dans le pôle affirmation de soi et les CCO orientés vers l'égoïsme ou encore les types motivationnels se trouvant dans le pôle dépassement de soi et les CCO orientés vers les autres).

Les relations de proximité réfèrent aux relations entre les types motivationnels et les CCO qui leur sont adjacents. C'est le cas par exemple, du pôle affirmation de soi qui est mitoyen au domaine des CCO orientés vers le changement et au domaine des CCO orientés vers le traditionalisme ou encore celui du pôle ouverture au changement qui est contigu au domaine des CCO orientés vers l'égoïsme et au domaine des CCO orientés vers les autres.

Les relations d'opposition sont définies comme des relations qui opposent des domaines partagés par les types motivationnels et les CCO. C'est le cas par exemple des types motivationnels qui se situent dans le pôle affirmation de soi et les dimensions des CCO qui se trouvent dans les CCO orientés vers l'égoïsme dont le domaine partagé est opposé à celui comprenant le pôle dépassement de soi et CCO orientés vers les autres. Ces différents types de liens sont représentés graphiquement sur la figure 4.

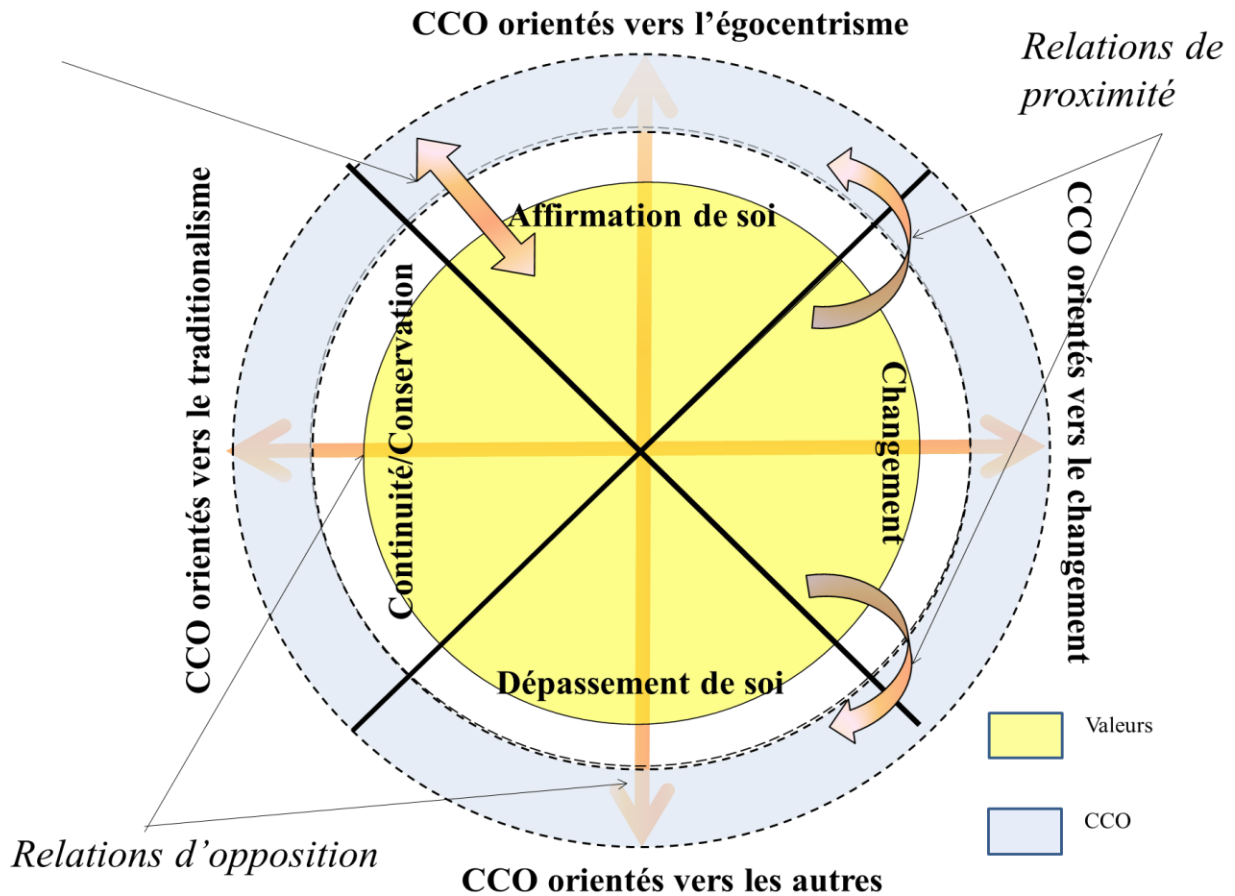


Figure 4 : Représentation graphique des types de relations entre les valeurs et les CCO

1.2.3. Problématique de la recherche

Cette revue des concepts et de leurs relations permet l'élaboration d'une problématique qui comprend quatre volets.

Le premier volet concerne la relation entre les valeurs et les CCO qui est au cœur de cette recherche. Cette relation a fait l'objet de très peu d'attention de la part des chercheurs (Bardi et Schwartz, 2003; Latham et Pinder, 2005; Schwartz et coll., 2012) mis à part quelques travaux précurseurs intéressants (Arthaud-Day et coll., 2012; Mann, 2007), qui se sont limités à étudier les liens entre quelques domaines des valeurs et quelques CCO. Or comme le soulignent Bardi et Schwartz (2003), les comportements impliquent plus d'une

valeur, ce qui veut dire que quand un individu agit, il va rechercher une congruence entre son système de valeurs et ses comportements afin d'éviter la dissonance cognitive et le sentiment d'inconfort et de malaise qui l'accompagnent. La dissonance cognitive est définie par Festinger (1957) comme étant une rupture de l'équilibre entre les croyances, les attitudes et les comportements. La décision d'agir va requérir une délibération entre les différentes valeurs, qui sont souvent en conflit. Les études qui ne présentent que certaines dimensions de la relation entre les valeurs et les comportements peuvent donc ignorer les effets importants des autres dimensions (Bardi et Schwartz, 2003).

Aucune étude n'a abordé, à notre connaissance, la relation entre les valeurs et les CCO en utilisant l'ensemble des pôles identifiés par la théorie des valeurs universelles de Schwartz et l'ensemble des domaines des CCO. Cette thèse comble cette lacune en étudiant cette relation à travers un modèle qui incorpore tous les types des valeurs identifiés par la théorie de Schwartz et toutes les dimensions des CCO recensées par la revue méta-analytique de Podsakoff et coll. (2000), par Niehoff (2001) ainsi que George et Grief (1992). Ce modèle offre une vision plus élargie et une compréhension plus complète des effets de quatre pôles de valeurs (l'affirmation de soi, l'ouverture au changement, le dépassement de soi et le continuité/conservation) sur les quatre domaines des CCO (les CCO orientés vers l'égoïsme, les CCO orientés vers le changement, les CCO orientés vers les autres et les CCO orientés vers le traditionalisme), en tenant compte des compatibilités et des conflits entre les valeurs et les comportements.

Le deuxième volet est en lien avec le cadre conceptuel issu de la structuration circulaire partagée des CCO avec les valeurs. L'idée d'utiliser la structuration circulaire pour agencer les CCO a déjà été testée (Moon et coll., 2004), cependant l'approche de la structuration circulaire partagée apporte plus de profondeur et de rigueur. Elle est fondée sur la théorie des valeurs universelles de Schwartz qui est la mieux établie théoriquement et empiriquement. Le modèle circulaire qui en découle répond à la question soulevée par Lepine et coll. (2002) et Organ et coll. (2006) concernant la conceptualisation et l'opérationnalisation des CCO, en cela qu'il permet d'adresser les incohérences et les incompatibilités inhérentes aux dimensions des CCO qui ont été proposées depuis les

quatre dernières décennies, lesquelles étant surtout centrées sur des comportements affiliatifs vus sous un angle positif (Moon et coll., 2004; Niehoff, 2000). Les chercheurs se sont donc très peu intéressés aux CCO orientés vers le changement et aux aspects instrumentaux de certains CCO, dont les motivations et les effets ne sont pas toujours positifs (Spector, 2012). Malheureusement et malgré l'intérêt grandissant que ces deux types de CCO suscitent depuis quelques années, ils ne peuvent pas être incorporés dans les cadres existants des CCO, car ils sont par définition incompatibles. La logique de la structuration circulaire (compatibilités et conflits) permet de considérer ces difficultés et d'expliquer les oppositions conceptuelles entre les dimensions des CCO. Par exemple, l'opposition des CCO de type loyauté, conformisme, esprit sportif et vertu civique qui sont orientés vers le traditionalisme et la continuité avec les CCO de type développement de soi et d'initiative individuelle qui sont des CCO orientés vers le changement. Cette structuration circulaire fait ressortir trois types de liens entre les valeurs et les CCO : des liens concomitants, des liens de proximité et des liens d'opposition. Cette thèse examine l'ensemble de ces liens.

Le troisième volet se rapporte aux variables de contrôle (âge, genre, et éducation) qui se trouvent dans la partie information démographique du questionnaire inclus en annexe 1. Ces variables sont importantes à considérer car plusieurs études ont suggéré que l'âge (Prince-Gibson et Schwartz, 1998; Schwartz et Rubel, 2005), le genre (Ryckman et Houston, 2003) et l'éducation (Feather, 1984), peuvent avoir des effets importants sur les valeurs et les comportements de même que sur le choix du SSBLB (Comeau, 2003; Koivula, 2008). Ce volet touche également aux facteurs de contextualisation (province, catégorie d'emploi, taille et domaines d'activités des organismes et institutionnalisation), qui pourraient avoir un effet sur la relation entre les valeurs et les comportements.

Le quatrième volet s'intéresse à la transaction ou statut d'emploi des participants (salariés ou bénévoles) et à leurs motivations. Le statut des bénévoles est unique au SSBLB et mérite une attention particulière. Les motivations poussant les employés et les bénévoles à travailler dans ce secteur sont un élément important qui pourrait influencer la relation entre les valeurs et les CCO. Ce sujet a fait l'objet de peu de recherches (Liao-Troth, 2001;

Pearce, 1993; Schepers, De Gieter, Pepermans, Du Bois, Caers et Jegers, 2005) et leurs résultats sont restés peu concluants. La revue de la littérature complétée par Schepers et coll. (2005) a mis en évidence les problèmes associés à l'utilisation des modèles conçus pour le secteur à but lucratif, qui sont plutôt fondés sur des principes de rationalité et de finalité économiques extrinsèques pour étudier les motivations des employés du SSBLB qui elles sont davantage intrinsèques et inspirées par l'altruisme, les relations sociales et le besoin de se réaliser. La théorie des valeurs universelles de Schwartz et ses types motivationnels contournerait ce problème, puisqu'elle a été validée empiriquement dans plus de 68 pays avec des participants provenant de toutes les couches sociales.

La section qui suit présente les objectifs et les hypothèses qui découlent de cette problématique.

OBJECTIFS ET HYPOTHÈSES

2.1. Objectifs de la recherche

Cette recherche comporte deux objectifs interreliés. Le premier objectif est de répondre à l'appel de Bardi et Schwartz (2003) pour la réalisation de travaux sur la relation entre les valeurs et les comportements. Ces auteurs suggèrent que les types motivationnels de la théorie des valeurs universelles de Schwartz ont une relation significative avec les comportements humains. Le deuxième objectif est d'introduire une nouvelle structuration circulaire des CCO qui s'inspire de la logique des compatibilités et des incompatibilités de la théorie des valeurs de Schwartz. Cette conceptualisation permet d'adresser les incohérences des cadres théoriques antérieurs des CCO.

Nous proposons donc d'examiner la relation entre quatre pôles de types motivationnels définis par la théorie de Schwartz : l'affirmation de soi, l'ouverture au changement, le dépassement de soi et la continuité/conservation d'une part, et quatre domaines de comportements de citoyenneté organisationnelle des individus au travail, soit les CCO orientés vers l'égoïsme, les CCO orientés vers le changement, les CCO orientés vers les autres et les CCO orientés vers le traditionalisme.

2.2. Hypothèses

La structuration partagée explicitée plus haut a permis de faire ressortir les liens théoriques qui sous-tendent les relations entre les contenus des pôles des valeurs de Schwartz et ceux des domaines d'orientation des CCO. Les implications vérifiables de chacune de ces relations seront traitées dans la section qui suit.

2.2.1. Relation valeurs-CCO

La recension des écrits a indiqué que les recherches sur les liens entre les valeurs et les comportements dans le domaine de la gestion et du comportement organisationnel sont peu concluantes. Certains chercheurs (Kristiansen et Hotte, 1996 ; McLelland, 1985) affirment que les valeurs n'ont aucun effet sur les comportements tandis que d'autres (Bardi et Schwartz, 2003) ont pu montrer que les valeurs sont associées aux comportements. Pour ce qui est de la relation spécifique entre les valeurs et les CCO, les recherches publiées (Arthaud-Day et coll., 2012 ; Mann, 2007) se sont limitées à l'étude des relations entre certaines valeurs et certaines dimensions partielles des CCO, ce qui restreint leur intérêt. Cette thèse comble ce vide en examinant les relations entre l'ensemble des valeurs (agrégation des types motivationnels en 4 pôles) et l'ensemble des CCO (agrégation des dimensions des CCO en 4 domaines).

Les relations seraient indépendantes du statut d'emploi (employés-bénévoles) des travailleurs du SSBLB même si celui-ci constitue la distinction principale entre ce secteur et les secteurs privé et public. Les bénévoles occupent des postes généralement similaires à ceux des employés salariés comme par exemple la réception, les services à la clientèle ou encore les services administratifs. Pearce (1993), Laczó et Hanish (1999) et Liao-Troth (2001) ont étudié les comportements organisationnels et les attitudes des employés salariés et des bénévoles dans divers organismes de ce secteur, ils ont conclu qu'il n'y avait pas de différences comportementales ou attitudinales marquées entre les employés salariés et les bénévoles dans les organismes étudiés.

2.2.2. Relations de concomitance

2.2.2.1. La relation affirmation de soi-CCO orientés vers l'égo-centrisme

Les types motivationnels pouvoir et accomplissement sont positionnés dans le pôle affirmation de soi dans la structuration circulaire des valeurs de Schwartz, alors que les

CCO égocentriques orientés vers le statut social, la dominance et le succès personnel se retrouvent dans la dimension des CCO orientés vers l'égoïsme.

Certaines recherches (Niehoff, 2000; Schwartz, 1994; Spini, 2003) ont montré que le pouvoir est motivé par le désir de contrôle et de dominance sur les autres. Cette même orientation est ancrée dans les CCO égocentriques. Les employés qui s'engagent dans ce type de comportements « sont des calculateurs dans leur choix de comportements. Ils sont prêts à faire des sacrifices pour l'organisation pourvu que cela les aide à atteindre leurs objectifs personnels » (Niehoff, 2000, p. 9).

Les individus plus égocentriques recherchent le succès personnel en acquérant et en démontrant des connaissances et des compétences selon les standards acceptés et en place à l'intérieur de l'organisation (Bardi et Schwartz, 2003). Ces individus vont montrer un niveau plus élevé de CCO orientés vers l'égoïsme afin de faire l'objet d'une approbation sociale (Mann, 2007). Niehoff (2000) associe ce type de comportement à celui décrit dans la littérature sur les motivations qui sous-tendent l'accomplissement. Un employé orienté vers l'égoïsme continuera de manifester des CCO aussi longtemps qu'il y a une incitation à le faire, par exemple en obtenant une rétroaction sur la performance. Pour cet employé, le niveau de CCO va être lié à son propre succès, en ce sens qu'il considère l'aide apportée à un autre employé comme un moyen d'accélérer la performance de la tâche. Généralement, l'employé orienté vers l'égoïsme s'engage dans les CCO comme s'ils étaient nécessaires pour la réussite du travail (Niehoff, 2000).

2.2.2.2. La relation ouverture au changement-CCO orientés vers le changement

Les types motivationnels hédonisme, stimulation et autonomie appartiennent au pôle ouverture au changement dans la structuration circulaire des valeurs de Schwartz, alors que les CCO orientés vers le développement individuel et l'initiative individuelle se situent dans le domaine des CCO orientés vers le changement.

Pour Bardi et Schwartz (2003), deux types motivationnels de valeurs sont adjacents l'un à l'autre sur la structure circulaire, si les actions exprimant chacun d'entre eux sont compatibles avec la réalisation de l'autre type. C'est le cas par exemple pour les types motivationnels hédonisme, stimulation et autonomie. L'individu chez qui l'hédonisme représente une valeur importante cherche des activités qui procurent du plaisir (Wach et Hammer, 2003), alors que l'individu chez qui le type stimulation est prioritaire va chercher l'excitation, la nouveauté et la variété. Ces deux types motivationnels s'expriment à travers la dimension développement individuel des CCO. Cette dimension réfère aux CCO qui sont orientés vers l'acquisition de nouvelles compétences et connaissances qui fournissent un environnement dynamique et stimulant. Ce type de CCO s'accompagne généralement d'une forte dose de satisfaction et de plaisir (Niehoff, 2000).

Les valeurs de type autonomie sont définies par Wils et coll. (2007) comme exprimant un esprit d'indépendance et de choix d'actions. Elles impliquent la créativité et l'exploration (Bardi et Schwartz, 2003). Les individus qui accordent de l'importance à ces valeurs vont montrer de la curiosité et choisir leurs propres objectifs. La dimension des CCO qui correspond à ce type de valeurs est l'initiative individuelle. Cette dernière implique des comportements de créativité et d'innovation (Organ et coll., 2006).

2.2.2.3. La relation dépassement de soi-CCO orientés vers les autres

Les types motivationnels universalisme et bienveillance sont positionnés dans le pôle dépassement de soi sur la structuration circulaire des valeurs de Schwartz, alors que les dimensions des CCO faire la paix, courtoisie et altruisme se retrouvent dans la dimension des CCO orientés vers les autres individus.

Les valeurs de type universalisme comprennent l'égalité, la justice, la tolérance et la protection de l'environnement (Schwartz, 1992). Les individus qui accordent de l'importance à ces valeurs agissent comme des agents de paix. Ils évaluent l'impact de leurs actions sur leurs collègues et s'assurent de ne pas abuser les droits des autres. Ils

manifestent des comportements qui vont promouvoir l'harmonie et la paix. Ces individus constituent une force stabilisatrice à l'intérieur de l'organisation, leurs CCO se retrouvent dans les dimensions faire la paix et la courtoisie (Organ, 1990).

Pour leur part, les valeurs de type bienveillance comprennent l'amitié, la loyauté, l'honnêteté, la coopération, la responsabilité, le pardon et le sens du travail (Schwartz, 1992). Les individus qui donnent de l'importance à ces valeurs s'engagent dans des comportements altruistes tels qu'assister les autres, orienter les nouvelles recrues, coopérer avec le superviseur et généralement aider les autres en s'assurant de leur éviter la création de problèmes (Mann, 2007; Smith et coll., 1983). Les CCO de ces employés sont associés à la dimension altruisme.

2.2.2.4. La relation continuité/conservation-CCO orientés vers le traditionalisme

Les types motivationnels tradition, conformité et sécurité se situent dans le pôle continuité/conservation de la structuration circulaire des valeurs de Schwartz, alors que les dimensions des CCO esprit sportif, conformisme, vertu civique et la loyauté organisationnelle se retrouvent dans le domaine des CCO orientés vers le traditionalisme.

Les valeurs personnelles de type tradition comprennent la modération et la modestie. Elles dénotent généralement l'acceptation de son sort (Schwartz, 1992). Ces valeurs correspondent à la dimension esprit sportif qui décrit les comportements positifs face aux contraintes et ceux de quelqu'un qui n'est pas offensé si les autres refusent de suivre ses conseils. Cet individu accepte son sort, est modéré et est prêt à se sacrifier pour le bien du groupe (Organ et coll., 2006).

Les valeurs de type conformité comprennent la politesse, l'autodiscipline et être consciencieux (Schwartz, 1992). Ces valeurs correspondent à la dimension conformisme des CCO qui englobe le dévouement à l'emploi et l'obéissance aux règlements, aux règles et aux procédures de l'organisation (Organ et coll., 2006).

Finalement, le type motivationnel sécurité est composé de valeurs telles que la considération, l'ordre, la sécurité, l'équilibre-travail-famille et les conditions de travail (Schwartz et coll., 2012). Ces valeurs sont exprimées à travers deux dimensions des CCO : la loyauté organisationnelle et la vertu civique. La loyauté organisationnelle se traduit par des comportements qui visent à protéger l'organisation des menaces internes et externes qui peuvent l'affecter (Organ et coll., 2006). La vertu civique d'un autre côté consiste à s'intéresser à l'environnement de l'organisation afin de veiller à ses intérêts en par exemple signalant des problèmes de sécurité, des risques de feu ou encore des activités suspectes (Organ, 1990).

2.2.3. Relations de proximité

Les liens de proximité désignent des relations entre les types motivationnels et les domaines des CCO qui sont compris dans des quadrants adjacents. Ils peuvent être positifs ou neutres si les types ou les dimensions sont près du point d'intersection ou encore négatifs s'ils se trouvent sur les côtés les plus éloignés des quadrants. Plus les types motivationnels et les dimensions des CCO s'éloignent les uns des autres dans ce modèle, moins leur corrélation est forte.

Ainsi, les relations de proximité entre la dimension statut social et dominance, entre le type accomplissement et le développement individuel et entre le type accomplissement et hédonisme présenteront des associations positives ou non significatives alors que les liens entre le domaine statut social et dominance et l'initiative individuelles, entre le pouvoir et l'initiative individuelle et entre le pouvoir et l'autonomie devraient être négatifs étant donné leur position éloignée sur les deux quadrants (Schwartz et coll., 2012; Seppälä et coll., 2010).

2.2.4. Relations d'opposition

Les relations d'opposition impliquent des pôles de valeurs et des domaines CCO qui se situent dans des quadrants opposés dans la structuration partagée. Dans cette situation, plus les pôles et les domaines sont éloignés sur le cercle et moins leur relation est positive voire négative (Schwartz, 1992).

Ainsi, les personnes qui recherchent le pouvoir ou l'accomplissement vont généralement être réticentes à se comporter d'une manière altruiste et aider les autres, car leur but est plutôt de s'affirmer individuellement alors que les personnes qui sont orientées vers les autres et qui tiennent à cœur le bien être des autres auront beaucoup de difficulté à s'engager dans des comportements égocentriques tels que la recherche de la dominance ou la réussite personnelle (Seppälä et coll., 2010). De la même manière, les personnes qui sont traditionalistes et favorisent des valeurs comme la conformité, la sécurité et la tradition auraient de la difficulté à accepter le changement et l'innovation alors que celles qui privilégient le changement à travers des valeurs comme l'autonomie et la stimulation se sentiraient étouffées par les normes et les traditions typiques du quadrant traditionalisme (Mann, 2007).

Conformément aux caractéristiques du modèle de la structuration circulaire ces différents faisceaux de relations s'organisent selon une logique symétrique sur le plan conceptuel, la contribution de cette thèse étant de vérifier empiriquement cette proposition.

Ces relations sont schématisées dans le modèle suivant.

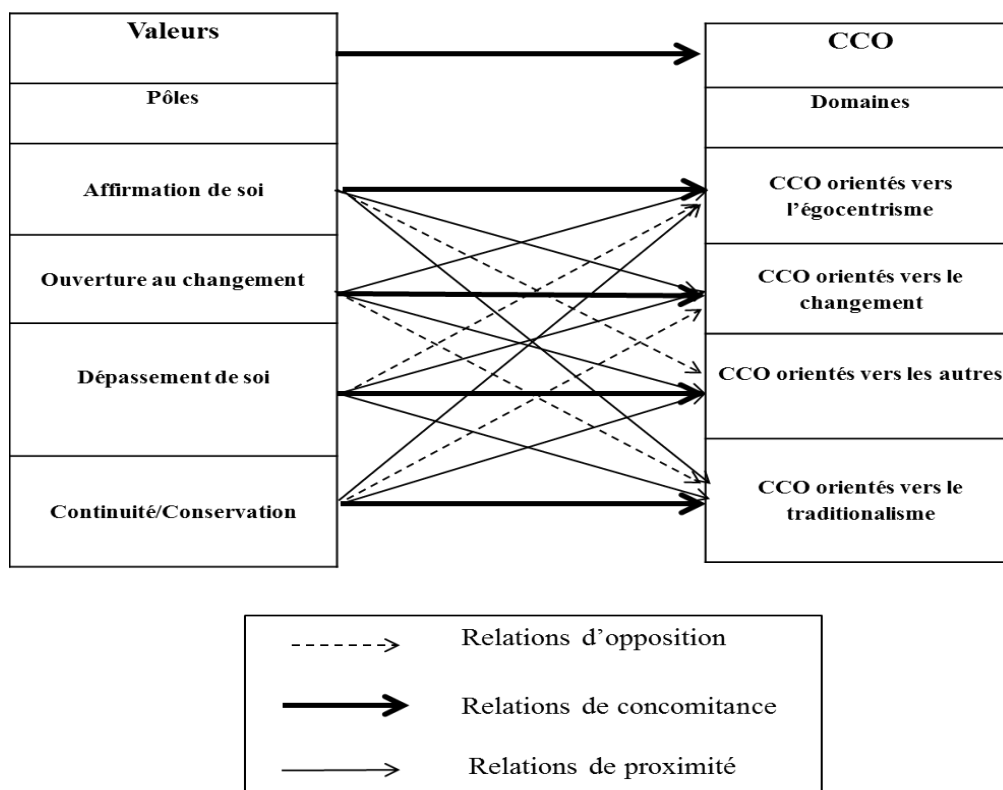


Figure 5: Modèle des relations entre les pôles de valeurs et les dimensions des CCO

Au vu de ces explications, nous émettons les quatre hypothèses suivantes :

- H1. Les valeurs ont un effet principal significatif sur l'ensemble des CCO. Cet effet est indépendant du facteur statut d'emploi.
- H2. Les coefficients de régression des liens de premier ordre (pôles de valeurs et domaines des CCO concomitants) seront positifs et plus élevés que les coefficients impliquant des pôles de valeurs et domaines des CCO proximaux.
- H3. Les coefficients de régression des relations d'opposition (pôles de valeurs et domaines de CCO dans des quadrants opposés) seront non significatifs ou négatifs.
- H4. La magnitude et la direction des inter-corrélations entre chaque type motivationnel et chaque dimension des CCO seront conformes aux relations attendues selon le modèle de la structuration circulaire.

MÉTHODOLOGIE

Ce chapitre présente la méthodologie de cette recherche. Il décrit la population à l'étude, les instruments de cueillette de données, la technique d'échantillonnage, les caractéristiques de l'échantillon ainsi que le déroulement et la procédure de collecte des données. Il aborde aussi le traitement des données et la stratégie d'analyse.

3.1. Population à l'étude

La population cible de cette recherche englobe une variété de participants qui travaillent comme salariés ou comme bénévoles non rémunérés dans les organismes du SSBLB au Canada. Ces organismes sont de tailles diverses et livrent une multitude de biens et services dans les deux fonctions de la communauté : la fonction « prestation de services » et la fonction « expression » (Hall et coll., 2005). Plusieurs classifications des domaines d'activités de ces organismes existent, entre autres, celle proposée par l'Agence du Revenu du Canada (ARC) et celle de Statistique Canada qui emprunte, à des fins de comparaison, le système international de classification utilisé par le « *Handbook on Non-Profit Institutions in the System of National Accounts* » des Nations Unies (2007).

L'ARC fait une distinction entre les organismes de bienfaisance enregistrés qui sont exonérés d'impôt et sont habilités à émettre des reçus officiels de dons et ceux qui n'ont pas ces privilèges et qui sont catégorisés sous le vocable d'organismes sans but lucratif. Elle classe les organismes de bienfaisance enregistrés selon cinq grandes missions :

- 1) Le soulagement de la pauvreté, dans laquelle se retrouvent les banques alimentaires, les soupes populaires, les logements à prix modique, etc.
- 2) L'avancement de l'éducation qui comprend les organismes rattachés aux collèges, universités, instituts de recherche, etc., par exemple les fondations.
- 3) L'avancement de la religion qui va inclure les lieux de culte, les organismes

missionnaires, etc.

- 4) Les services à d'autres fins profitant à la communauté par exemple les gîtes pour animaux, les bibliothèques, les sports, les loisirs, les services de pompiers volontaires, etc.
- 5) La santé qui comprend les établissements de santé dont les activités sont généralement associées aux levées de fonds par des salariés et des bénévoles, de même que les milieux communautaires offrant des services d'aide et de soutien.

L'ARC divise également les organismes sans but lucratif en trois catégories. La première catégorie contient les groupes sociaux, récréatifs ou de loisirs tels que des clubs de bridge, de curling ou de golf alors que la deuxième catégorie va inclure certains organismes de sport amateur comme les associations de hockey, les ligues de baseball, de soccer, etc. La troisième catégorie regroupe les organismes qui chapeautent certains festivals comme les défilés, les célébrations saisonnières, etc. L'ARC ne diffuse pas de statistiques sur les organismes sans but lucratif. Certains organismes fournissent les mêmes services que les organismes de bienfaisance sans pour autant être enregistrés avec l'ARC. Ces organismes ne sont pas inclus dans les deux typologies précédentes.

Les deux catégorisations se chevauchent sur plusieurs aspects, toutefois, celle de Statistique Canada est plus granulée avec neuf domaines : culture et loisirs, éducation et recherche, santé, services sociaux, religion, associations, intermédiaires de bienfaisance et de bénévolat, développement et logement et autres domaines d'activité. La catégorisation de Statistique Canada a été retenue pour les fins de notre étude car elle permet de contextualiser les résultats par rapport à ceux compilés régulièrement par cet organisme public et par d'autres organismes internationaux similaires. Les données sur les domaines d'activités collectées par l'intermédiaire du sondage ont été codifiées selon cette classification.

A la fin du mois de mars 2015, le répertoire de l'ARC comptait plus de 85 923 organismes.

L'agence met à la disposition des citoyens une liste électronique qui fournit les données de base sur ces organismes telles que leur nom, le domaine d'activités auquel ils appartiennent, leur emplacement géographique ainsi que des données individualisées concernant les sources de financement et le nombre d'employés. La liste ne mentionne pas le nombre de bénévoles qui y travaillent. La répartition par province (Annexe 1) et par domaine d'activités (Annexe 2) sont des exemples de données obtenues à partir de cette liste.

La liste publiée par l'ARC a constitué le bassin principal à partir duquel les participants pour cette étude ont été recrutés. Toutefois, la définition de la population ne s'est pas limitée à cette seule source, d'autres listes de moindre envergure telles que le répertoire « *Associations Canada : an encyclopedic directory* » qui contient plus de 16 000 associations canadiennes sans but lucratif, le site électronique des affaires « Manta » qui lui en compte 1 600 et le répertoire de Charityvillage.org qui en contient plus de 1 000, ont elles aussi été utilisées. Certains organismes peuvent se retrouver sur plusieurs de ces listes. Une attention particulière a donc été portée à la compilation des organismes qui ont été contactés afin d'éviter les doublons.

3.2. Technique d'échantillonnage

Il est évident que l'ampleur du SSBLB rend impossible la collecte des données auprès de tous les salariés et bénévoles qui y travaillent. Il a donc été nécessaire de sélectionner un échantillon à partir de cette population.

Fortin, Côté et Filion (2006) définissent l'échantillonnage comme étant le processus d'identification d'une portion de la population qui présente des caractéristiques suffisantes pour être représentatives de l'ensemble de la population. La sélection du type d'échantillon et de la technique d'échantillonnage est également guidée par plusieurs autres considérations comme la population étudiée et sa taille, les contraintes en ressources et les

exigences particulières de la méthode statistique retenue (Gauthier, 2006).

Pour la présente recherche, le choix s'est porté vers un échantillon non probabiliste pour trois raisons principales : l'hétérogénéité du SSBLB ; l'absence de base de données exhaustive dans le SSBLB (Emery, Lee, Curry, Johnson, Sporer, Mermelstein et coll., 2010), et les taux de réponse très faibles rapportés dans les recherches quantitatives faites dans ce secteur (Hager, Wilson, Pollak et Rooney, 2003; Stocker, 2007).

L'approche utilisée pour déterminer la taille de l'échantillon non probabiliste suit les orientations générales suggérées par Gay, Mills et Airasian (2006) qui signalent « qu'au-delà d'un certain point (N=5,000), la population de référence devient sans importance et un échantillon de 400 participants est adéquat » (p. 110). Les auteurs notent toutefois que ces chiffres sont des minimums et que les chercheurs doivent tendre à maximiser le nombre de participants quand les conditions le permettent.

En ce qui a trait à l'utilisation du répertoire de l'ARC, les organismes peuvent être inclus ou exclus de la liste sur la base de quatre filtres. Le premier filtre concerne les pays. Pour cette thèse, seuls les organismes dont les sièges sociaux se trouvent au Canada ont été retenus. Le deuxième filtre permet de choisir les organismes selon la province dans laquelle ils opèrent. Toutes les provinces ont été sélectionnées. Le troisième filtre concerne la désignation des organismes (fondation publique, fondation privée et œuvre de bienfaisance). Là encore tous ces organismes ont été retenus. Le quatrième filtre porte sur les types d'organismes de bienfaisance ou domaines d'activité (bénéfice à la communauté, bien-être, éducation, religion et santé). Dans le cas de l'éducation, seules les activités culturelles et de promotion des arts, les appuis aux écoles et à l'éducation, et l'éducation - fiduciaire de bienfaisance ont été retenues car elles sont généralement associées aux fondations et impliquent des travailleurs bénévoles. Les autres activités (éducation – institution d'enseignement ou institution d'apprentissage et organismes éducatifs militaires) ont été exclues, puisqu'elles sont pour la plupart financées par des fonds publics et ne contiennent pas un élément majeur de travail bénévole. De la même manière, tous les

organismes dont le domaine d'activité est la santé n'ont pas été retenus mis à part ceux qui sont constitués en fondations ou qui sont composés de travailleurs salariés et de bénévoles. Les autres listes offrent elles aussi des fonctionnalités similaires qui permettent d'extraire les organismes en utilisant des filtres qui se rapprochent de ceux de l'ARC. Les détails relatifs à la sélection des milieux et des participants sont présentés dans la section « déroulement et procédure ».

3.3. L'échantillon

L'échantillon est constitué de 727 salariés et bénévoles du SSBLB. Les données sociodémographiques collectées brossent un tableau général des caractéristiques des participants et des organismes qui les emploient. Elles portent sur la langue, l'âge, le genre, l'éducation, le statut d'emploi, la catégorie d'emploi et le statut d'institutionnalisation des répondants ainsi que la taille, les régions et les domaines d'activité des organismes dans lesquels ils travaillent.

3.3.1. Les participants

Les caractéristiques des participants sont présentées dans le tableau 5. Notons que 70,3% (N=511) des répondants sont des femmes et 27,2% (N=198) sont des hommes. Cette proportion se rapproche de celles rapportées dans d'autres recherches (Hall et coll., 2005; Statistique Canada, 2005) sur le SSBLB au Canada et dont les proportions étaient de 76% de femmes et de 24% d'hommes. Plus des deux tiers (N=492) ont indiqué leur langue comme étant l'anglais et le reste (N=235) le français.

Tableau 5 : caractéristiques des participants

	Variable	Fréquence	Pourcentage
Genre	Femmes	511	70,3
	Hommes	198	27,2
	Sans réponse	18	2,5
Langue	Anglais	492	68
	Français	235	32
Age	15-24	45	6
	25-44	240	33
	45-64	196	27
	65 et plus	43	6
	Sans réponse	203	28
Niveau de scolarité	Diplôme d'études secondaires ou moins	25	3,4
	Diplôme d'études collégiales	133	17,4
	Diplôme ou certificat d'études universitaires	569	78,2
	Sans réponse	6	1
Statut d'emploi	Employés à temps plein	504	69,3
	Employés à temps partiel	79	10,9
	Bénévoles	136	18,7
	Sans réponse	8	1,1
Catégorie d'emploi	Cadres (supérieurs et intermédiaires)	322	44,4
	Professionnels, auxiliaires et techniques	207	28,5
	Personnel administratif et de soutien	116	16
	Autres	79	10,9
	Sans réponse	3	0,2
Statut syndical	Syndiqués	72	9,9
	Non-syndiqué	651	89,5
	Sans réponse	4	0,6

Plus des deux tiers des répondants (N=504) ont rapporté qu'ils étaient des employés salariés à temps plein alors que seulement 10,9 % (N=79) ont indiqué qu'ils étaient employés à temps partiel; 18,7% (N=136) se sont identifiés comme bénévoles et 1,1% (N=8) n'ont pas fourni de réponse. Ces proportions sont là encore similaires à celles d'autres recherches (HR Council, 2008).

3.3.2. Les organismes

Tel qu'indiqué plus haut, le sondage a aussi permis de collecter des données sur la taille, les régions et les domaines d'activités des organismes dans lesquels les participants travaillent. Dans ce contexte, la taille d'un organisme représente le nombre de salariés et de bénévoles (effectif total) qui y travaillent. Les organismes dont la taille se situe entre 10 et 99 employés et bénévoles constituent la plus grande proportion avec 54,8% (N=398) alors que ceux qui comptent 100 salariés et bénévoles et plus constituent 30,5% (N=222) du total. Seulement 13,7% des participants (N=100) ont indiqué faire partie d'un organisme dont l'effectif est inférieur à 10 employés et bénévoles.

Du point de vue de la répartition géographique, 69,3% (N=504) des organismes reportés par les répondants opèrent dans les provinces du centre du Canada alors que 17,6% (N=128) viennent des provinces de l'ouest ; 6,2% (N=45) se trouvent dans les provinces de l'Atlantique et 5,6% (N=41) offrent leurs services dans plus d'une province. Cette répartition semble refléter la distribution géographique des organismes contenus dans la liste de l'ARC.

La grande diversité des activités des organismes SSBLB est aussi apparente. Plus d'un tiers des répondants (N=257) ont spécifié que leurs organismes opèrent dans deux domaines d'activité et plus et plus d'un quart (25,3%) ont senti que les catégories avancées ne correspondaient pas à leur domaine d'activité et ont donc choisi la catégorie « autres ».

3.4. Déroulement et procédure

La population de base est constituée de travailleurs et bénévoles provenant des organismes SSBLB extraits des listes de l'ARC et des répertoires « Manta », « *Encyclopedic Directory* » et *Charityvillage.org*. Les données disponibles ont été converties en base de données Microsoft Access, dont la structure a été modifiée afin de permettre de capturer le nom des employés ou des bénévoles des organismes ainsi que leurs adresses courriel. Nous

avons ensuite procédé à une recherche sur internet afin de déterminer si les adresses courriel sont disponibles sur le site de l'organisme ; 3,471 d'entre elles ont ainsi été récoltées et insérées dans le fichier Microsoft Access.

Cette étape a été suivie par l'envoi en masse d'un courriel individualisé pour chacune de ces personnes. La somme de travail requise pour accomplir cette tâche a exigé que celle-ci soit effectuée en trois phases. La première phase a eu lieu entre le 16 avril et le 27 avril 2015 avec l'envoi graduel de 700 courriels. La deuxième phase s'est étalée entre le 28 avril et le 15 mai 2015 durant laquelle 1,543 courriels ont été envoyés. Finalement, la troisième phase a pris place entre le 16 mai et le 8 juin 2015 avec l'envoi des derniers 1228 courriels. Deux personnes ont exprimé leur désir de recevoir le questionnaire par courrier en format papier.

Le courriel (Annexe 7) contenait une lettre décrivant les objectifs de la recherche et invitant les salariés et les bénévoles à participer au sondage. Un lien internet les orientait vers le site sécurisé Limesurvey, hébergé à l'Université du Québec en Outaouais. Ce site, spécialement conçu pour les sondages, a constitué l'infrastructure utilisée pour la collecte des données. Les participants devaient en premier lieu choisir la langue qu'ils désiraient utiliser pour répondre au questionnaire. Une copie du formulaire de consentement (Annexe 5) détaillant les procédures de protection de l'information et des règles de confidentialité était ensuite présentée à chaque répondant et devait être acceptée avant de procéder avec le questionnaire. Puisque le sondage était en ligne, des précautions supplémentaires ont été mises en place pour éviter des réponses multiples. Le logiciel LimeSurvey offre une fonctionnalité à cet égard, il permet d'exclure toute réponse subséquente une fois que le participant a soumis un questionnaire. Le site était disponible pour une durée de 64 jours s'étalant entre le 16 avril et le 18 juin 2015; 727 questionnaires ont été soumis, pour un taux de réponse de 21%. Ce taux est similaire à celui rapporté par d'autres recherches (Porter et Whitcomb, 2003; Tingling, Parent et Wade, 2003) s'appuyant sur les sondages par internet mais il est largement supérieur aux taux généralement obtenus dans le SSBLB (Hager et coll., 2003; Stocker, 2007).

Les données recueillies à partir des questionnaires complétés en ligne ont été transférées du site LimeSurvey vers un stockage hors ligne dans un format Microsoft Excel pour faciliter la vérification et l'épuration du fichier. Elles ont ensuite été transférées dans une base de données SPSS, le logiciel utilisé pour les analyses.

3.5. Les instruments de mesure

La présente thèse est une recherche corrélacionnelle par questionnaire. Deux instruments ont été mis à contribution : le questionnaire des valeurs par portraits et le questionnaire des comportements de citoyenneté organisationnelle (CCO).

3.5.1. Le questionnaire des valeurs par portraits

Les recherches qui s'inscrivent dans le courant des valeurs de Schwartz ont toutes utilisé soit le questionnaire des valeurs de Schwartz (*Schwartz Values Survey*) qui comprend 56 items soit le questionnaire des valeurs par portraits (*Portrait Values Survey*) (Schwartz, 2006) qui lui contient 40 items. Plusieurs versions brèves ont aussi été proposées (Schwartz, 2006; Verkasalo et coll., 1996). Dans tous les cas, les données sont auto-révélees. Le questionnaire des valeurs de Schwartz présente individuellement les valeurs, chacune suivie d'une phrase explicative dont l'objectif est de clarifier ou de focaliser le sens de la valeur. Dans cet instrument, les gens rapportent leurs valeurs directement.

De son côté, le questionnaire des valeurs par portraits (QVP) propose une approche qui infère les valeurs des participants indirectement. L'instrument présente 40 éléments (ou 20 pour la version brève) qui décrivent des portraits de personnes différentes et demande aux participants de choisir jusqu'à quel point ces portraits leur ressemblent. Le QVP utilise une échelle en 6 points allant de (1) pas du tout comme moi à (6) tout à fait comme moi. Tel que mentionné plus tôt, la version longue du QVP a été retenue pour cette recherche et cela pour plusieurs raisons.

En premier lieu, ce questionnaire couvre l'ensemble des valeurs personnelles de base et utilise un vocabulaire intentionnellement plus général. Ceci permet son utilisation dans tous les domaines sociaux et culturels. En second lieu, Il ne nécessite qu'un minimum de changements (7 mots au total) pour être utilisable dans le contexte du travail. A cet effet, les mots suivants ont été modifiés ou ajoutés dans notre questionnaire :

- Item 5 : *vivre* a été remplacé par *travailler*
- Item 28 : *parents et personnes âgées* ont été remplacés par *collègues et supérieurs*
- Item 30 : *une vie passionnante* a été remplacée par *un travail passionnant*
- Item 35 : les mots *direction d'entreprise* ont été rajoutés.

Troisièmement, ce questionnaire a fait l'objet d'une validation empirique dans plusieurs pays (Davidov et coll., 2008). Finalement, il requiert beaucoup moins de discrimination et de quantification des jugements des participants en chiffres, ce qui diminue son degré d'abstraction et le rend plus facile d'utilisation.

Le questionnaire des valeurs par portraits est particulièrement utile dans les situations où les participants proviennent de cultures diverses. Ceci est le cas pour le SSBLB au Canada où les immigrants constituent une proportion substantielle des bénévoles et des salariés. Le questionnaire des valeurs de Schwartz est relativement long avec 56 items, ce qui a parfois entraîné des pourcentages assez élevés de questionnaires avec des données manquantes. Étant donné que le QVP ne comprend que 40 items, cette situation devrait être améliorée. En moyenne, le QVP ne demande que dix minutes pour être complété (Koivula, 2008; Schwartz, 2006). D'ailleurs, Schwartz recommande l'utilisation du QVP si les données sont collectées en ligne.

3.5.1.1. Les variables générées par le QVP

Des exemples de variables générées par le QVP pour les items, les types motivationnels et les pôles de valeurs sont présentés dans le tableau 6. Les variables pour le questionnaire complet sont présentées à l'annexe 9.

Tableau 6: Les pôles et les types motivationnels du QVP avec des exemples d'items

Pôles	Type motivationnel	# d'items	Exemple d'item
Dépassement de soi (DES)	<i>Universalisme (UN)</i>	6	3. Il/Elle pense que c'est important que tous les hommes du monde soient traités de manière égale. Il/Elle croit que tout le monde devrait avoir les mêmes chances dans la vie.
	<i>Bienveillance (BI)</i>	4	12. C'est très important pour cette personne d'aider les gens qui l'entourent. Il/Elle veut prendre soin de leur bien-être.
Continuité/conservation (CONS)	<i>Conformité (CO)</i>	4	28. Il/Elle croit qu'il faut toujours montrer du respect à ses collègues et à ses supérieurs. C'est important pour cette personne d'être obéissante.
	<i>Tradition (TR)</i>	5	25. Il/Elle pense que c'est mieux de faire les choses de façon traditionnelle. C'est important pour lui/elle de se conformer aux coutumes qu'il/elle a apprises.
	<i>Sécurité (SE)</i>	4	5. C'est important pour cette personne de vivre dans un endroit où il/elle se sent en sécurité. Il/Elle évite tout ce qui pourrait le/la mettre en danger.
Affirmation de soi (AFS)	<i>Pouvoir (PO)</i>	3	17. Cette personne aime les responsabilités et aime dire aux autres ce qu'ils doivent faire. Il/Elle veut que les autres fassent ce qu'il/elle dit.
	<i>Accomplissement (AC)</i>	4	13. Réussir brillamment est important pour lui/elle. Il/Elle aime impressionner les autres.
Ouverture au changement (CHA)	<i>Hédonisme (HE)</i>	4	10. Cette personne recherche toutes les occasions de s'amuser. C'est important pour lui/elle de faire des choses qui lui procurent du plaisir.
	<i>Stimulation (ST)</i>	3	6. Cette personne pense qu'il est important de faire une foule de choses différentes dans sa vie. Il/Elle est toujours à la recherche de nouvelles choses à essayer.
	<i>Autonomie (AU)</i>	3	1. C'est important pour cette personne d'avoir des idées nouvelles et d'être créative. Il/Elle aime faire des choses à sa façon, de manière originale.
Total		40	

3.5.1.2. Qualités métriques du QVP

Schwartz estime que le QVP a une fiabilité interne convenable et une bonne convergence avec le questionnaire original des valeurs. Le coefficient alpha de Cronbach obtenu par les recherches antérieures varie entre 0,47 et 0,79 selon le pays et le type motivationnel. Schwartz (1992, 2006) soutient que ces qualités métriques sont acceptables, car l'aspect crucial mesuré par le QVP est l'importance relative de chaque valeur comparée aux autres valeurs. Il signale que la cohérence interne peut être améliorée en prenant les moyennes des valeurs et en combinant celles qui appartiennent à un même pôle afin d'obtenir un ordre de valeurs plus élevé (Schwartz, 2006).

3.5.2. Questionnaire d'évaluation des CCO

Jusqu'à présent, les instruments qui ont mesuré les CCO se sont limités à quelques dimensions pour chacun d'entre eux. Aucun n'a englobé toutes les dimensions des CCO en même temps. Pour pallier cette lacune, les onze dimensions des CCO sont mesurées à partir d'une combinaison de sous-échelles extraites de six instruments validés par des recherches antérieures. Si une sous-échelle a été utilisée par plus d'un instrument, celle qui offre le coefficient de cohérence interne le plus élevé a été retenue. Ces coefficients sont fournis par Organ et coll. (2006) dans le cadre de leur recension des mesures des CCO. Tous ces instruments utilisent une échelle de Likert en 7 points allant de 1) fortement en désaccord à 7) fortement en accord.

Le tableau 7 présente les domaines couverts par l'instrument hybride ainsi constitué de même que les onze dimensions proposées par la littérature. Il fournit aussi le nombre d'items inclus dans les sous-échelles retenues ainsi que des exemples de CCO tirés de l'instrument.

Tableau 7: Exemples d'items pour le questionnaire d'évaluation des CCO

Domaines	Dimensions	# d'items	Exemple d'item
<i>CCO orientés vers l'égoцентриisme</i>	<i>Statut social et dominance (SD)</i>	3	3. J'utilise une position de pouvoir afin d'en tirer des bénéfices personnels.
	<i>Succès personnel (SP)</i>	2	4. Je m'attribue du mérite, j'évite les blâmes et je me bats pour avoir des avantages personnels.
<i>CCO orientés vers le changement</i>	<i>Développement individuel (DI)</i>	2	6. J'apprends de nouvelles choses qui ne sont pas requises pour mon travail.
	<i>Initiative individuelle (II)</i>	5	12. Je fais fréquemment des suggestions aux collègues de travail sur des façons d'améliorer le groupe.
<i>CCO orientés vers les autres</i>	<i>Faire la paix (FP)</i>	2	13. J'agis comme un « pacificateur » quand des personnes de l'organisation sont en désaccord.
	<i>Altruisme (ALT)</i>	5	16. J'aide ceux qui ont une grosse charge de travail.
	<i>Courtoisie (COU)</i>	5	22. Je respecte les droits des autres.
<i>CCO orientés vers le traditionalisme</i>	<i>Vertu civique (VER)</i>	4	25. J'assiste aux réunions qui ne sont pas obligatoires mais qui sont considérées importantes.
	<i>Loyauté organisationnelle (LOY)</i>	7	29. Je présente l'organisation de façon positive aux gens de l'extérieur.
	<i>Conformisme organisationnel (CON)</i>	5	36. Mon assiduité au travail est supérieure à la norme.
	<i>Esprit sportif (ES)</i>	5	42. Je me centre toujours sur ce qui ne va pas plutôt que sur ce qui est positif.
Total		45	

On demande aux participants d'indiquer jusqu'à quel point ils sont en accord ou en désaccord avec chacun des énoncés. En tout, l'instrument comprend 45 items avec 10 de ces items comportant des échelles inversées. La formulation de ces items a été harmonisée de façon à offrir une cohérence linguistique. Une copie de la version complète du questionnaire avec les variables générées est jointe à l'annexe 9.

Par ailleurs, en remplissant le questionnaire hybride, les participants fournissent leur perception des CCO. Plusieurs études (Abraham, 2000; Moorman et Blakely, 1995; Robinson et Morrison, 1995) ont utilisé des mesures auto-révélées des CCO alors que d'autres (Moorman et coll., 1993; Podsakoff et MacKenzie, 1994; Van Dyne et Pierce, 2004) ont plutôt utilisé les évaluations des superviseurs, d'autres encore ont combiné les deux approches. Organ et coll. (2006) mettent en garde les chercheurs quant au choix d'un ou l'autre de ces types de mesure. Ils renvoient aux travaux de Van Dyne et Lepine (1998) qui suggèrent que la source de mesure des CCO (superviseurs ou auto-révélée) doit être choisie sur la base de la théorie, en cela que :

L'utilisation d'une source auto-révélée est appropriée pour les études qui impliquent l'auto-conceptualisation, l'image de soi et l'autoreprésentation alors que les rapports d'observateurs seraient plus appropriés pour des recherches sur les comportements dans un environnement organisationnel où les perceptions des autres sont des déterminants critiques pour la rétroaction, les promotions, les mutations ou les augmentations basées sur le mérite (Van Dyne et Lepine, 1998, p. 118).

Etant donné que notre étude se penche sur la relation entre les valeurs et les CCO et qu'elle implique plutôt l'auto-conceptualisation, l'image de soi et l'autoreprésentation, nous avons privilégié la source auto-révélée en collectant les données directement auprès des participants.

3.5.2.1. Qualités métriques du questionnaire des CCO

Les sous-échelles extraites des recherches publiées affichent une excellente cohérence interne. Les coefficients varient selon les dimensions : 0,83 pour contrôle et dominance et succès personnel (Farh et coll., 2004), 0,90 pour initiative individuelle (Moorman et Blakely, 1995), 0,80 pour faire la paix (Podsakoff et MacKenzie, 1994), .88 pour altruisme, (Podsakoff et coll., 1990), 0,87 pour courtoisie (Podsakoff et coll., 1990), 0,84 pour vertu civique (Podsakoff et coll., 1990), 0,85 pour conformisme organisationnel (Podsakoff et coll., 1990), .88 pour esprit sportif (Podsakoff et coll., 1990) et 0,88 pour loyauté

organisationnelle (Van Dyne et coll., 1994). Les qualités métriques de la sous-échelle développement individuel proposée par (George et Brief, 1992) n'étaient pas disponibles.

3.5.2.2. Projet pilote

Au moment où nous avons entrepris notre recherche, seules les sous-échelles des CCO proposées par Podsakoff et coll. (1990) étaient disponibles en français. Nous avons donc procédé à la traduction des autres sous-échelles en français. Une fois la traduction complétée, un projet pilote a été entrepris afin d'évaluer les qualités métriques et la structure factorielle du questionnaire d'évaluation des CCO. Pour ce faire, le questionnaire en français a été distribué à 132 étudiants inscrits dans deux cours en comportement organisationnel au département des sciences administratives de l'UQO. Les CCO font partie des sujets traités dans le cadre de ce cours.

Les étudiants ont été informés de la nature du projet et ont été assurés que leur participation était volontaire et anonyme et qu'elle n'avait aucun effet sur leurs résultats dans le cours. Le document offrait aussi des espaces où les étudiants pouvaient indiquer le temps qui leur a été nécessaire pour compléter le questionnaire, de même que leurs commentaires et suggestions.

124 formulaires ont été remis, pour un taux de réponse de 94%. Le temps moyen pour compléter le questionnaire était de 11 minutes et les 3 commentaires fournis étaient très positifs. Aucun changement n'a été suggéré. L'analyse des réponses a été effectuée avec le logiciel SPSS.

Un seul item (item 22 – Courtoisie : «je respecte les droits des autres») semble avoir dévié fortement de la distribution normale avec des indices d'asymétrie de -3,568 et d'aplatissement de 16,839. Il a été éliminé des analyses subséquentes. Le reste des items ont affiché des valeurs inférieures à 3 et 10, les valeurs généralement acceptées pour la distribution normale (Tabachnick et Fidell, 2013). Pour ce qui est des analyses de

cohérence interne du questionnaire, les résultats montrent un coefficient alpha de Cronbach satisfaisant de 0,757.

Nous avons ensuite procédé à l'analyse factorielle par composantes principales des items du questionnaire. La mesure de précision de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) s'est élevée à 0,693, ce qui est supérieur au niveau recommandé par Kaiser (1970; 1974) de 0,60. Le test de Bartlett est lui aussi significatif ($\chi^2=2467,98$; $df=990$; $p < 0,001$), suggérant que la matrice de corrélations peut être soumise à une analyse de composantes principales.

Les résultats soutiennent une structure factorielle en neuf composantes, ce qui est proche de notre structure théorique en onze dimensions. La rotation Varimax des composantes révèle que le chargement des items des deux dimensions statut social et dominance et succès personnel s'est fait sur une seule composante alors que les coefficients des items 5 et 6 (dimension développement individuel) étaient trop peu élevés pour être significatifs.

Etant donné la taille relativement modeste de l'échantillon du projet pilote, nous avons décidé de maintenir la structure théorique proposée. Les deux décisions suivantes ont donc été appliquées ex post facto pour l'étude principale, nous avons re-subdivisé les composantes statut social/dominance et succès personnel en deux sous-échelles et nous avons gardé la sous-échelle développement individuel avec les mêmes items.

Les qualités métriques des instruments qui ont été révélées lors de cette recherche seront présentées au début de la section résultats.

3.6. Vérification et traitement des données

3.6.1. Postulats de base

3.6.1.1. Normalité

Les analyses multivariées, univariées et de régression qui ont été mises à contribution pour tester les hypothèses exigent une distribution normale des variables. MacDonald et Ringo (2002) soutiennent que les données provenant des sciences sociales et comportementales sont rarement conformes à une distribution normale. Pourtant, les analyses statistiques obtenues dans ce champ continuent d'être robustes, même si des déviations plus ou moins importantes sont observées. Plusieurs méthodes sont recommandées pour examiner cette condition. Celle qui est la plus souvent utilisée consiste à évaluer le degré d'asymétrie et d'aplatissement des variables. Kline (2005) suggère que les variables peuvent être considérées comme étant distribuées normalement si le seuil des valeurs absolues de l'indice d'asymétrie et celui de l'aplatissement sont respectivement inférieur à 3 et 10. Les valeurs absolues pour les variables à l'étude sont acceptables, puisqu'elles se situent entre -1,526 et 1,364 pour l'indice d'asymétrie et entre -0,991 et 2,498 pour l'indice d'aplatissement. Tabachnick et Fidell (2013) notent également que les sous-estimations de la variance associées à la valeur de l'indice d'aplatissement disparaissent une fois que l'échantillon est composé de plus de 200 participants.

La deuxième méthode consiste à examiner la forme de la distribution des variables en utilisant des histogrammes. Le logiciel SPSS permet d'obtenir un histogramme pour chacune des variables, avec une superposition graphique de la courbe en cloche qui permet de vérifier visuellement si la distribution se rapproche d'une courbe normale. Les histogrammes générés pour nos variables semblent appuyer une normalité raisonnable.

3.6.1.2. Multi-colinéarité

En plus de l'hypothèse de normalité, les analyses de régression requièrent des tests de vérification de la multi-colinéarité entre les variables indépendantes. Cette situation existe quand deux ou plusieurs variables sont hautement corrélées, avec des coefficients de corrélation supérieurs à 0,85 (Kline, 2000). La présence de multi-colinéarité diminue la puissance de l'analyse et augmente les taux d'erreurs. Les tests statistiques les plus souvent utilisés pour vérifier cette condition sont le VIF (*Variance Inflation Factor*) et la statistique de tolérance. Myers (1990) suggère qu'un VIF supérieur à 10 et une statistique de tolérance inférieure à 0,1 suggèrent la présence d'une colinéarité extrême.

En ce qui concerne les variables indépendantes utilisées dans notre analyse (pôles affirmation de soi, ouverture au changement, dépassement de soi et continuité/conservation), les VIF et la tolérance montrent qu'il n'existe pas de problème de colinéarité entre ces variables puisque les résultats de ces tests varient entre 0,701 et 0,831 pour les VIF et 1,204 et 1,426 pour la tolérance.

3.6.2. Traitement des données

3.6.2.1. Valeurs manquantes

Les données ont été traitées de façon à maximiser la qualité des résultats des analyses. L'intervention la plus importante à cet égard est centrée sur les valeurs manquantes. La présence de données manquantes peut avoir un impact sérieux sur plusieurs aspects de la recherche comme la validité interne, la validité des associations et la distribution normale des variables ou des résidus. Il est donc important d'adopter des mesures pour leur traitement. À ce sujet, Schwartz (2006) recommande l'élimination de la banque de données des questionnaires individuels QVP qui répondent à un ou plusieurs des critères suivants: a)

15 items ou plus sont sans réponses ; b) l'utilisation d'un même choix de réponse 35 fois ou plus ; c) 30 % ou plus des items d'un même pôle sont omis. Cette recommandation a été appliquée ici tout en vérifiant que les pertes ainsi générées représentent moins de 5 % du total de l'échantillon, cette proportion étant généralement considérée comme le seuil en deçà duquel il n'y a pas de conséquence pour l'intégrité du fichier (Graham, 2009). Les réponses d'un seul participant ont été ainsi éliminées de notre échantillon car le questionnaire rempli par celui-ci contenait plus de 16 items sans réponses.

En second lieu, la présence de données manquantes aléatoires (donc non systématiques) a un effet important de réduction du nombre de questionnaires utilisables pour les analyses qui requièrent un ensemble de données complet pour chaque participant. Ceci se traduit par l'élimination des participants pour lesquels au moins une entrée est absente, ce qui est désigné dans le progiciel SPSS sous le vocable de *missing values are deleted listwise*. Nous avons anticipé l'utilisation d'une interpolation linéaire pour pallier cette difficulté. Dans cette procédure, les données manquantes sont remplacées par une valeur estimée à partir d'une équation de régression. Cette approche est généralement applicable à des petits échantillons pour lesquels des pertes de données même minimales peuvent engendrer des pertes de puissance d'analyse appréciables. Toutefois, au vu de la taille relativement grande de notre échantillon et du petit nombre de données manquantes, le recours à cette procédure n'a pas été nécessaire.

3.6.2.2. Centration des données

Schwartz (2006) spécifie également la procédure qui doit être appliquée aux données quand le QVP est utilisé. Au vu des différences individuelles dans les scores des échelles, l'auteur recommande que des ajustements soient effectués sous la forme d'une centration des réponses. Pour ce faire, il suggère de soustraire le score moyen des valeurs de tous les items du QVP, du score obtenu pour chaque item. Bardi, Lee, Hofmann-Towfigh et Soutar (2009) entérinent cette procédure et la considèrent comme une étape cruciale car, elle permet de contrôler les tendances des réponses à créer une variabilité aléatoire. Elle fait aussi ressortir

l'aspect fondamental de chaque valeur dans la logique circulaire du modèle : son importance par rapport aux autres valeurs. Dans un souci de cohérence dans notre analyse, nous avons aussi centré les réponses obtenues avec le questionnaire des CCO.

3.6.2.3 Utilisation des valeurs

Schwartz (2006) offre de plus des conseils concernant l'inclusion des valeurs dans les analyses statistiques. Si les types motivationnels sont utilisés dans des analyses corrélationnelles, il recommande de se servir des valeurs centrées tel qu'indiqué plus tôt. Ces valeurs centrées sont aussi utilisées pour les analyses de régression toutefois, les suggestions sont plus nuancées selon leur emploi. Dans le cas où les types motivationnels sont les variables dépendantes, les valeurs centrées doivent être retenues. Si d'un autre côté, elles constituent les prédicteurs alors les valeurs centrées sont utilisées mais seulement 8 types motivationnels peuvent être inclus dans la régression car si les 10 types sont insérés ensemble, les coefficients de régression pour les types motivationnels deviennent inexacts et impossibles à interpréter à cause de la multi-colinéarité. Ce problème est évité si les 4 pôles des valeurs sont utilisés comme prédicteurs. Dans les situations où les valeurs font partie d'une analyse de positionnement multidimensionnel (MDS) ou d'une analyse factorielle confirmatoire, ce sont les valeurs brutes qui doivent être employées.

Finalement, Schwartz préconise de ne pas effectuer d'analyse factorielle exploratoire pour découvrir les relations entre les valeurs car, selon lui ces dernières forment une structuration circulaire que ce type d'analyse ne permet pas de découvrir. Nous avons retenu l'ensemble des recommandations précédentes qui s'appliquent aux analyses statistiques effectuées dans le cadre de notre recherche.

3.7. Stratégie d'analyse

Les analyses qui ont été effectuées afin de vérifier les qualités métriques des instruments sont incluses dans la section « résultats », particulièrement pour les CCO et les valeurs sur le plan des domaines et des pôles de même que sur le plan des types motivationnels et des dimensions.

La stratégie d'analyse repose sur une combinaison d'analyses multivariées, univariées, SSA et de régression. Une analyse multivariée de la variance (MANOVA) permettra de tester la première hypothèse en vérifiant les effets principaux et d'interaction des facteurs valeurs/profils motivationnels et transaction sur l'ensemble des variables critères constituées par les différents CCO. Il sera ainsi possible d'établir ou d'infirmer la présence d'un effet global des facteurs précités sur l'ensemble des CCO tout en tenant compte des effets produits par la variable statut d'emploi. De plus, ces analyses viendront étayer la pertinence des analyses univariées subséquentes en contrôlant les erreurs de type I.

La structuration circulaire partagée des valeurs et des CCO (hypothèses 2 et 3) sera testée à travers une série d'analyses de régression hiérarchique. Ces dernières permettront de déterminer la magnitude et la direction des liens de concomitance (valeurs et CCO associés), des liens de proximité (valeurs et CCO proximaux) et des liens d'opposition (valeurs et CCO dans des quadrants opposés). Les variables de contrôle suivantes seront considérées : le genre, l'âge, le niveau d'éducation.

La conformité des inter-corrélations entre les types motivationnels des valeurs et les dimensions des CCO avec la logique positionnelle postulée par la théorie des valeurs de Schwartz (hypothèse 4) sera examinée à partir d'une analyse SSA (*Smallest Space Analysis*).

RÉSULTATS

Ce chapitre aborde les résultats en six volets. Le premier volet introduit les qualités métriques des instruments alors que le deuxième volet comprend les statistiques descriptives pour toutes les variables à l'étude. Les troisième et quatrième volets traitent respectivement des variables de contrôle et de l'analyse factorielle exploratoire par composantes principales des variables des CCO. Le cinquième volet fournit les résultats individuels des tests utilisés pour vérifier les hypothèses et finalement le sixième volet clôture le chapitre en contextualisant les résultats.

4.1. Qualités métriques

La cohérence interne des instruments a été évaluée à l'aide de tests de fidélité de Cronbach. Le coefficient alpha du questionnaire hybride des CCO (0,849) est excellent. Il varie selon les dimensions avec 0,728 pour les CCO orientés vers l'égoïsme, 0,796 pour les CCO orientés vers le changement, 0,816 pour les CCO orientés vers le traditionalisme et 0,871 pour les CCO orientés vers les autres. Pour répondre à la critique d'Organ et coll. (2006) sur la tendance des chercheurs à ne pas inclure des informations sur les instruments utilisés pour mesurer les CCO, les coefficients pour les onze dimensions des CCO sont également présentés dans le tableau 8.

Le QVP affiche lui aussi une excellente cohérence interne avec un coefficient alpha de Cronbach de 0,855. Ce coefficient se situe entre 0,774 pour le pôle ouverture au changement et 0,83 pour le pôle affirmation de soi, en passant par les pôles dépassement de soi (0,793) et continuité/conservation (0,811). Les coefficients pour les dix types motivationnels sont eux aussi inclus dans le tableau 8.

Tableau 8: Coefficients alpha de Cronbach pour le questionnaire d'évaluation des CCO et le QVP

Questionnaire et échelles	A	# items
Questionnaire d'évaluation des CCO	.849	43
Domaines des CCO		
CCO orientés vers l'égoïsme	.728	5
CCO orientés vers le changement	.796	7
CCO orientés vers les autres	.871	12
CCO orientés vers le traditionalisme	.816	19
Dimensions des CCO		
Statut et dominance	.653	3
Succès personnel	.524	2
Développement individuel	.512	2
Initiative individuelle	.835	5
Faire la paix	.829	2
Courtoisie	.84	5
Altruisme	.842	5
Esprit sportif	.81	5
Conformité	.754	5
Vertu civique	.787	4
Questionnaire des valeurs par portraits	.855	40
Pôles des valeurs		
Affirmation de soi	.83	7
Ouverture au changement	.774	10
Dépassement de soi	.793	10
Conservation	.811	13
Types motivationnels		
Pouvoir	.553	3
Accomplissement	.646	4
Autonomie	.553	3
Stimulation	.678	3
Hédonisme	.792	4
Universalisme	.726	6
Bienveillance	.667	4
Conformisme	.729	4
Sécurité	.688	4
Tradition	.519	5
Loyauté	.657	5

4.2. *Statistiques descriptives*

Les statistiques descriptives contenues dans le tableau 9 offrent une vue générale des variables à l'étude. Elles dévoilent les mesures de tendance centrale, de dispersion et de distribution pour les scores des variables dépendantes (domaines et dimensions des CCO), des variables indépendantes (pôles et types motivationnels) et des variables de contrôle.

Pour ce qui est des variables dépendantes, le domaine des CCO orientés vers les autres affiche la moyenne la plus élevée ($M=5,87$, $ET=0,64$) alors que celui des CCO orientés vers l'égoïsme montre la moyenne la plus basse ($M=2,14$, $ET=0,93$). En termes des dimensions des CCO, les scores moyens de la loyauté sont les plus élevés ($M=6,23$, $ET=0,88$) et ceux du succès personnel les plus bas ($M=2,04$, $ET=1,07$). Pour les variables indépendantes, les moyennes des pôles de valeurs sont très proches. La plus élevée revient au pôle dépassement de soi ($M=4,96$, $ET=0,58$) et la moins élevée est celle du pôle affirmation de soi ($M=4,76$, $ET=0,92$). Les moyennes des types motivationnels varient quant à elles entre $M=2,99$ pour le type pouvoir et $M=4,96$ pour les types auto-orientation et universalisme.

Il est intéressant de noter que les moyennes des domaines des CCO et des pôles de valeurs suivent un même ordre quand elles sont organisées selon le modèle circulaire des domaines partagés. Celles du couple CCO orientés vers les autres- Pôle dépassement de soi sont les plus élevées. Elles sont suivies des moyennes du couple CCO orientés vers le changement- Pôle ouverture au changement puis celles du couple CCO orientés vers le traditionalisme- Pôle continuité/conservation. Les moyennes du domaine partagé CCO orientés vers l'égoïsme- Pôle affirmation de soi se classent aux derniers rangs.

Les mesures de distribution indiquent une normalité acceptable avec les valeurs absolues des indices d'asymétrie des variables allant de 0,026 à 1,526 et ceux de l'aplatissement variant entre 0,021 et 2,498 (Tabachnick et Fidell, 2013).

Tableau 9 : Statistiques descriptives

	N	Min	Max	Moyenne	Ecart type	Asymétrie	Aplatissement
Domaines des CCO							
CCO orientés vers l'égocentrisme	715	1	5.8	2.14	0.93	0.749	0.352
CCO orientés vers le changement	715	3.29	7	5.8	0.73	-0.668	0.185
CCO orientés vers les autres	715	3.67	7	5.87	0.64	-0.531	0.220
CCO orientés vers le traditionalisme	714	3.5	6.33	5.15	0.43	-0.457	0.296
Dimensions des CCO							
Statut et dominance	724	1	7	2.23	1.08	0.703	0.193
Succès personnel	724	1	6.5	2.04	1.07	1.198	1.173
Développement individuel	724	1	7	5.76	1.03	-1.212	2.41
Initiative individuelle	723	1.6	7	5.79	0.87	-1.126	1.982
Faire la paix	723	1	7	5.19	1.21	-0.557	0.124
Altruisme	724	2.6	7	5.87	0.78	-0.606	0.272
Courtoisie	723	3.2	7	6.13	0.71	-0.998	1.287
Loyauté	722	2	7	6.23	0.88	-1.526	2.498
Vertu civique	723	2	7	5.99	0.85	-1.136	1.837
Conformisme	723	2	7	5.81	0.89	-0.654	0.208
Esprit sportif	723	2.2	7	5.99	0.95	-1.056	0.804
Pôles de valeurs							
Affirmation de soi	717	1.14	5.71	3.42	.92	0.08	-0.542
Ouverture au changement	717	2.3	6	4.46	.65	-0.261	-0.18
Dépassement de soi	717	2.4	6	4.96	.58	-0.723	0.534
Continuité/conservation	717	1.62	5.92	3.74	.73	0.026	-0.142
Types motivationnels des valeurs							
Auto-orientation	726	2.5	6	4.96	0.63	-0.671	0.507
Pouvoir	726	1	5.67	2.99	0.93	0.216	-0.404
Universalisme	726	2	6	4.96	0.66	-0.766	0.635
Accomplissement	726	1	6	3.73	1.09	-0.057	-0.599
Sécurité	726	1.6	6	4.12	0.89	-0.147	-0.364
Stimulation	726	1	6	4.03	0.99	-0.252	-0.421
Conformité	726	1.25	6	3.92	0.96	-0.267	-0.301
Tradition	726	1	6	3.07	0.86	0.349	-0.021
Bienveillance	726	2.25	6	4.95	0.67	-0.636	0.325
Hédonisme	726	1	6	4.2	1.04	-0.385	-0.285
Covariables et variables de contrôle							
Statut d'emploi	710	1	4				
Age	715	1	7	3.42	1.39	0.185	-0.829
Genre	700	1	2				
Education	713	2	7				

4.3. Variables de contrôle

Les variables de contrôle sont des variables qui sont incorporées dans une analyse statistique dans le but de maintenir leur valeur comme une constante et de préciser la validité de la proposition de recherche (Mongeau, 2008). Elles sont souvent constituées de variables sociodémographiques. La revue de la littérature sur les valeurs de base et les CCO a fait ressortir plusieurs travaux (Bolino et Turnley, 2003; Desmette et Gaillard, 2008; Saks, 2006; Schwartz, 2006; Van Dyne et coll., 1994) qui suggèrent que le genre, l'âge et l'éducation ont un effet important sur ces variables. Schwartz (2007) situe cette influence sur le plan des expériences de socialisation et d'apprentissage, du rôle social que ces personnes jouent, des attentes et des sanctions qu'elles rencontrent et des capacités qu'elles développent. Il considère que les gens adaptent leurs valeurs et leurs comportements aux circonstances de leur vie et « vont promouvoir l'importance de celles qu'ils peuvent facilement atteindre et diminuer l'importance de celles dont la poursuite est bloquée » (Schwartz et Rubel, 2005, p. 935). Même si les effets directs de ces caractéristiques sur les valeurs et les CCO ont été abondamment documentés, aucune étude n'a, à notre connaissance, analysé leurs effets sur leur relation. Afin de tenir compte des interactions possibles de ces variables sur cette relation, nous les avons retenues comme variables de contrôle dans toutes les analyses de régression effectuées.

4.4. Analyse exploratoire en composantes principales

Tel qu'indiqué auparavant, les 45 items du questionnaire d'évaluation des CCO représentent une version hybride de plusieurs sous-échelles validées empiriquement par d'autres recherches. Une analyse factorielle exploratoire en composantes principales (ACP) a donc été complétée afin de déterminer si le nombre de composantes obtenu correspond à celui des dimensions théoriques des CCO spécifiées à priori. Pour ce faire, nous avons emprunté l'approche proposée par Hair, Black, Babin et Anderson (2010) qui consiste à préparer l'analyse, s'assurer du respect des postulats, choisir la méthode d'extraction et interpréter les facteurs. Chacune de ces étapes comprend plusieurs sous-étapes et points de décision qui sont élaborés ci-après.

4.4.1. Préparation de l'analyse

Pour ce qui est de la préparation de l'analyse, Hair et coll. (2010) recommandent un nombre de variables suffisamment élevé pour permettre une réduction intéressante. Ceci est le cas pour le questionnaire des CCO qui comprend 45 items. Par ailleurs, ces auteurs signalent que la taille de l'échantillon doit être assez grande pour obtenir une puissance statistique minimale. Un échantillon de 100 répondants est considéré comme un minimum mais un ratio de 10 réponses par variable est conseillé. Notre échantillon est composé de 727 participants ce qui est largement supérieur à cette exigence ($45 \times 10 = 450$ participants).

4.4.2. Respect des postulats

Le respect des postulats est vérifié à l'aide d'au moins trois statistiques : le degré de corrélation, la valeur de Kaiser-Meyer-Okline (KMO) et le test de sphéricité de Bartlett.

L'inspection de la matrice des corrélations des variables du questionnaire des CCO indique la présence de plusieurs coefficients de 0,30 et plus (voir Annexe 3), ce qui permet de conclure que l'analyse pourrait faire émerger une ou plusieurs composantes. L'indice KMO donne quant à lui une idée sur l'adéquation de l'échantillon, il varie entre 0 et 1. Kaiser (1970, 1974) offre les lignes directrices suivantes pour son interprétation: 0,9 et plus (excellent), 0,80 et plus (méritoire), 0,7 et plus (moyen), 0,6 et plus (acceptable), 0,5 et plus (misérable) et moins que 0,50 (inacceptable). L'indice KMO pour notre échantillon s'est élevé à 0,897, ce qui est excellent et très largement supérieur à 0,60, le niveau minimum spécifié par Kaiser (1974) et Tabachnick et Fidell (2013).

Le test de sphéricité de Bartlett est un autre outil qui permet de tester l'hypothèse nulle qu'il n'existe pas de corrélations entre les variables. Le rejet de cette hypothèse avec un résultat significatif (moins que 0,05) indiquerait que des corrélations importantes pourraient être analysées. Le test pour notre analyse est significatif ($\chi^2=1116$; $df=903$; $p <$

0,001), suggérant que la matrice de corrélation peut être soumise à une analyse en composantes principales.

4.4.3. Méthode d'extraction

La méthode d'extraction retenue est l'analyse en composantes principales. Celle-ci permet d'extraire le plus petit nombre de composantes expliquant la plus grande proportion possible de la variance spécifique (Tabachnick et Fidell, 2013). Dans cette optique, deux approches sont souvent préconisées pour déterminer le nombre de composantes à extraire : celle des valeurs propres initiales (*Eigenvalues*) et celle du coude de Cattell (*Scree Plot*). Pillai, Schriesheim et Williams (1999) suggèrent que les valeurs propres initiales pour les composantes retenues doivent être supérieures à 1. La logique derrière ce critère est qu'une composante doit représenter la variance d'au moins une variable pour être retenue pour interprétation. Son application à notre échantillon fait ressortir la présence de dix composantes avec des valeurs propres initiales excédant 1 et expliquant une variance totale de 59,34%. Ces résultats sont présentés dans le tableau 10.

Kline (1994) considère que cette méthode d'extraction peut engendrer une surestimation des composantes dans le cas d'un nombre élevé de variables. Il conseille d'utiliser cette règle en tandem avec le coude de Cattell. Ce dernier consiste en un graphe avec une pente montrant les valeurs propres des composantes. Le nombre de composantes à retenir va inclure toutes celles qui apparaissent sur la pente avant sa cassure distincte. Une inspection du graphe obtenu à partir des données de notre échantillon fait ressortir elle aussi une structure en 10 composantes tel qu'illustré par la figure 6.

Tableau 10 : Valeurs propres initiales et variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Rotation des coefficients de saturation factorielle au carré		
	Total	% de la Variance	% Cumulés	Total	% de la Variance	% Cumulés
1	10.118	22.485	22.485	3.509	7.797	7.797
2	3.322	7.382	29.867	3.300	7.334	15.131
3	2.614	5.810	35.676	3.221	7.158	22.289
4	2.021	4.492	40.168	3.030	6.732	29.022
5	1.863	4.140	44.309	2.819	6.264	35.286
6	1.780	3.957	48.265	2.757	6.126	41.412
7	1.424	3.165	51.430	2.664	5.921	47.332
8	1.379	3.063	54.493	2.366	5.257	52.589
9	1.118	2.485	56.978	1.596	3.546	56.135
10	1.063	2.363	59.341	1.443	3.206	59.341
11	.933	2.074	61.415			
12	.893	1.985	63.399			
13	.872	1.937	65.336			
14	.831	1.846	67.182			
15	.797	1.771	68.953			
16	.769	1.709	70.662			
17	.748	1.661	72.324			
18	.726	1.613	73.937			
19	.695	1.544	75.481			
20	.644	1.430	76.911			
21	.637	1.415	78.326			
22	.617	1.370	79.696			
23	.600	1.333	81.030			
24	.547	1.216	82.246			
25	.530	1.177	83.422			
26	.525	1.167	84.589			
27	.517	1.149	85.738			
28	.501	1.114	86.853			
29	.475	1.056	87.908			
30	.449	.997	88.906			
31	.426	.946	89.852			
32	.423	.940	90.791			
33	.414	.919	91.711			
34	.391	.870	92.581			
35	.367	.815	93.396			
36	.363	.808	94.203			
37	.345	.767	94.971			
38	.331	.736	95.707			
39	.322	.716	96.423			
40	.314	.698	97.121			
41	.302	.672	97.792			
42	.271	.602	98.394			
43	.261	.581	98.975			
44	.243	.540	99.515			
45	.218	.485	100.000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

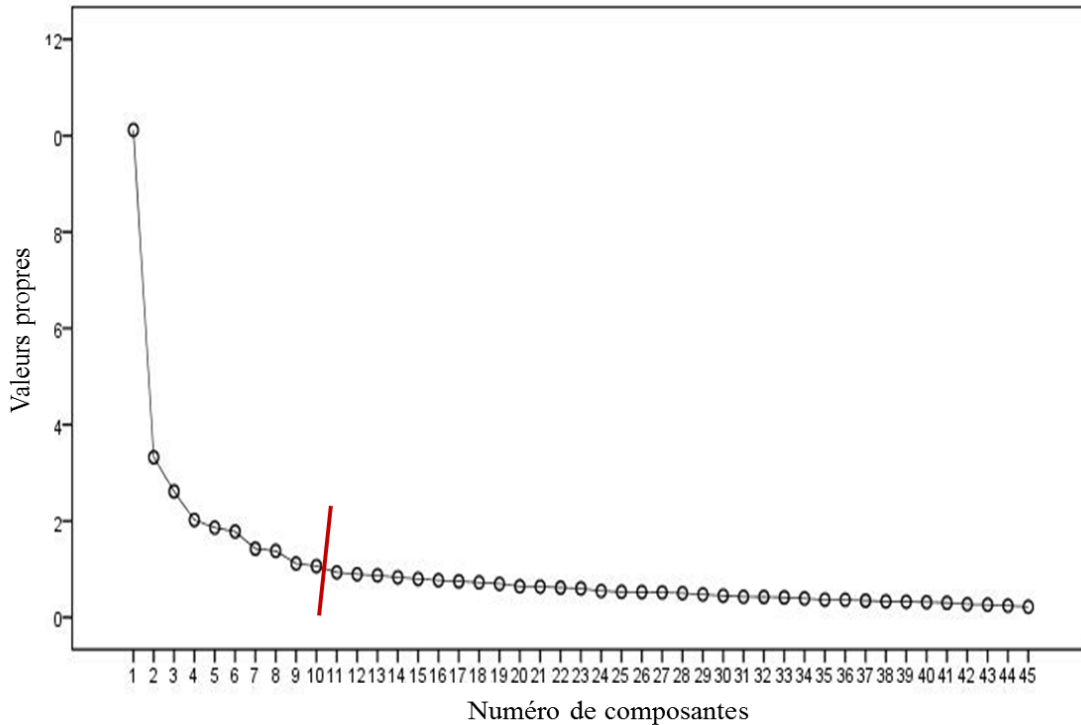


Figure 6: détermination des composantes avec le coude de Cattell (Scree Plot)

4.4.4. Interprétation

Pour faciliter l'interprétation de ces 10 composantes, une rotation orthogonale Varimax a été effectuée. Cette méthode est généralement utilisée lorsque les facteurs sont indépendants les uns des autres, ce qui est le cas pour les dimensions des CCO. Comrey et Lee (1992) proposent les règles d'interprétation suivantes pour les coefficients de saturation (*loadings*) obtenus : 0,71 et plus est considéré comme excellent, 0,63 et plus est très bon, 0,55 et plus est bon, 0,45 et plus est acceptable et 0,32 et moins est considéré comme faible (inacceptable). Les auteurs préconisent par ailleurs de rejeter les items dont la valeur absolue de la contribution factorielle est supérieure à 0,40 sur plus d'un facteur.

La rotation Varimax obtenue à partir de l'analyse du questionnaire des CCO (annexe 3) révèle une structure simple en 10 composantes avec des coefficients de saturation acceptables supérieurs à 0,45 pour tous les items, à l'exception des items 29 et 33. L'item 29 a affiché un coefficient de saturation de -0,370 alors que l'item 33 a montré une contribution factorielle partagée entre le facteur Vertu civique (0,449) et le facteur Loyauté (-0,426). Les deux items ont été rejetés et une nouvelle analyse a été réalisée sans eux. La structure en 10 facteurs a été reconfirmée dans cette nouvelle analyse avec une amélioration de la variance totale expliquée qui est passé à 60,30 %.

Cette solution factorielle s'aligne avec les dimensions théoriques proposées, sauf pour les dimensions statut social et dominance et succès personnel qui ont été considérées comme étant distinctes à priori, mais qui n'ont saturé que sur un seul facteur lors de l'analyse factorielle.

4.5. Vérification des hypothèses

Le second volet de ce chapitre présente les résultats des tests statistiques identifiés dans la stratégie d'analyse pour chacune des hypothèses. Ces tests comprennent des analyses multivariées, univariées, SSA et de corrélations.

4.5.1. Hypothèse 1 : effets principaux des valeurs sur les CCO

Les valeurs ont un effet principal significatif sur l'ensemble des CCO. Cet effet est indépendant du facteur statut d'emploi.

Pour vérifier cette première hypothèse, une analyse multivariée de la variance (MANOVA) à quatre facteurs a été complétée (les pôles affirmation de soi, ouverture au changement, dépassement de soi et continuité/conservation) et quatre variables dépendantes comprenant les domaines des CCO (CCO orientés vers l'égoïsme, CCO orientés vers le changement, CCO orientés vers les autres et CCO orientés vers le traditionalisme). Ce type d'analyse est

recommandé dans des situations où plusieurs variables dépendantes sont impliquées dans le modèle à tester et que celles-ci sont liées ou doivent être traitées ensemble pour une raison conceptuelle comme la structuration circulaire des CCO. Son utilisation offre des avantages appréciables. D'abord, elle minimise les risques d'erreurs de type I dont la présence se traduit souvent dans le cas des analyses univariées par des résultats significatifs quand en réalité il n'existe pas de différences entre les groupes (George et Mallery, 2011). Ensuite, il est possible que complétées séparément les ANOVA ne montrent aucun effet significatif sur les variables dépendantes mais prises ensemble elles le pourraient. Finalement, la MANOVA prend en compte les inter-corrélations entre les variables dépendantes (Garson, 2014).

L'indépendance de l'effet principal des valeurs sur l'ensemble des CCO a été d'abord vérifiée en incorporant le facteur statut d'emploi comme covariable dans la MANOVA. Les résultats montrent que cette variable n'a pas d'effet significatif sur la relation entre les valeurs et les CCO [Wilks' $\lambda = 0,993$, $F(4, 662) = 1,23$, $p > 0,05$, $\eta^2 = 0,007$].

4.5.1.1. MANOVA : conditions et restrictions

La complexité de cette analyse nécessite des considérations supplémentaires autres que celles généralement requises pour les tests d'analyse de la variance. En particulier, les variables indépendantes doivent être catégorielles et les variables dépendantes doivent être continues (George et Mallery, 2011). Pour ce faire, les pôles de valeurs ont été transformés autour de la médiane tandis que les scores des domaines des CCO ont été centrés autour de leur moyenne globale.

Cette analyse est par ailleurs extrêmement sensible aux valeurs extrêmes ou « *outliers* ». Leur présence peut réduire d'une manière appréciable la puissance de ce test statistique (Pallant, 2007) et peut même dans des cas extrêmes engendrer des résultats erronés (Tabachnick et Fidell, 2013). Pour éviter ce type de problèmes, nous avons utilisé la méthode des « *Outliers Labelling Rule* » proposée par Tukey (1977) qui revient à multiplier la différence entre Q3 (le troisième quartile) de Q1 (le premier quartile) des variables par un coefficient de 1.5 puis à soustraire le produit de

cette multiplication de la valeur de Q1 et l'ajouter à celle de Q3. Cet exercice permet d'établir les limites inférieure et supérieure des données au-delà desquelles les valeurs observées deviennent des valeurs extrêmes. Cette méthode a été raffinée par Hoaglin, Iglewicz et Tukey (1986) qui ont trouvé qu'un coefficient de 2,2 donnait des résultats beaucoup plus probants. L'application de cette méthode à notre échantillon a permis d'identifier 9 valeurs extrêmes pour les scores des variables dépendantes. Ces valeurs ont été éliminées pour les besoins de la MANOVA. A titre de confirmation, les scores standardisés des variables dépendantes ont été générés en utilisant la fonction *explore* de SPSS. Tabachnick et Fidell (2013) considèrent que les cas ayant des scores standardisés significatifs ($p < 0,001$) de plus de 3,29 ont le potentiel d'être des valeurs extrêmes. Tous les scores standardisés calculés pour nos variables étaient inférieurs à ce seuil.

Avant de procéder à la MANOVA, il est également important de vérifier les degrés de corrélation entre les variables dépendantes. Ces dernières doivent avoir une corrélation raisonnable entre elles car l'absence de corrélation veut aussi dire un manque d'effet multivarié (Mayers, 2013). L'auteur fait à cet effet les recommandations suivantes : les corrélations positives ne doivent pas dépasser 0,90 et les valeurs absolues des corrélations négatives doivent être inférieures à 0,40. La matrice de corrélations contenue dans le tableau 11 montre que les corrélations qui existent entre les variables dépendantes de la présente étude sont toutes significatives à 0,01 (*2-tailed*) et répondent aux recommandations proposées par Mayers (2013). Les valeurs absolues des corrélations négatives varient entre 0,115 et 0,321 et celles qui sont positives vont de 0,404 à 0,549.

Tableau 11: matrice des corrélations pour les domaines des CCO

	Domaine Changement des CCO	Domaine Autres des CCO	Domaine Traditionalisme des CCO
Domaine Egocentrique des CCO	-0,115 (**)	-0,321(**)	-0,278(**)
Domaine changement des CCO		0,549(**)	0,404(**)
Domaine Autres des CCO		.	0,494(**)

** Corrélation significative à 0,01 (*2-tailed*).

L'absence d'homogénéité (hétéroscédasticité) de la variance univariée et multivariée est elle aussi une considération très importante car elle peut affecter la validité des résultats de l'analyse. Deux tests permettent de vérifier cette condition : le test de Levene pour l'homogénéité de la variance univariée et le test M de Box pour l'homogénéité de la variance multivariée.

Les résultats du test de Levene pour nos données indiquent qu'il existe une homogénéité de la variance entre les groupes pour les variables CCO orientés vers le changement : [F (15, 674) = 1.470, $p > 0,05$] et CCO orientés vers le traditionalisme : [F (15, 674) = 1.172, $p > 0,05$] mais pas pour les CCO orientés vers l'égoïsme : [F (15, 674) = 2.581, $p < 0,001$] et les CCO orientés vers les autres : [F (15, 674) = 2.937, $p < 0,001$].

Le test M de Box révèle lui aussi que les matrices des variances des variables dépendantes ne sont pas égales pour l'ensemble des groupes : [F (150, 74,565) = 1.812, $p < 0,001$].

Pour déterminer si ces violations ont un effet important sur les résultats de la MANOVA, Mayers (2013) suggère de procéder avec une ANOVA pour chacune des variables violant la condition d'homogénéité en incluant les ajustements des tests de Brown-Forsythe et de Welsh. Si les résultats ajustés continuent d'être significatifs, l'auteur estime que les violations identifiées dans l'analyse MANOVA ne posent pas de problèmes à sa validité.

Le calcul des ANOVA avec les ajustements de Brown-Forsythe et Welsh confirment ceux obtenus dans la MANOVA puisque les CCO orientés vers l'égoïsme et les CCO orientés vers les autres continuent de montrer des différences significatives (tableau 12). Au vu de cette confirmation et de la taille de notre échantillon, nous avons considéré que la violation de cette condition ne représente pas une menace à la validité des résultats de la MANOVA (Hair et coll., 2010).

Tableau 12: ANOVA avec les ajustements de Brown-Forsythe et de Welsh

CCO	Statistique	df1	df2	Sig.
CCO orientés vers l'égoïsme	39.326	1	630.264	.000
CCO orientés vers les autres	126.487	1	688.941	.000

4.5.1.2. MANOVA : résultats

L'interprétation de l'analyse MANOVA nécessite elle aussi un processus en trois étapes. La première étape doit d'abord examiner les effets d'interaction des variables indépendantes sur les variables dépendantes si on est en présence de plus d'une variable indépendante et cela avant même d'émettre un jugement sur les effets principaux ou sur les tests de différence. Hair et coll. (2010) soulignent que les effets d'interaction de ces variables doivent être non significatifs ou significatifs mais avec une interaction de type ordinal. A cet égard, Manly (2004) estime que des interactions de type ordinal existent quand une variable indépendante tend vers le niveau d'une autre variable indépendante sans qu'il y ait intersection. Cette interaction se traduit graphiquement par des effets dont les lignes ne sont pas parallèles toutefois les deux lignes ne se touchent pas.

Les résultats de la MANOVA exposent des effets d'interaction qui sont tous non significatifs à l'exception de l'impact combiné *changement*continuité* [Wilks $\lambda = 0,984$, $F(4, 671) = 2.726$, $p < 0,05$, $\eta^2 = 0,016$]. Un examen plus approfondi de la représentation graphique de cette interaction (figure 7) montre que les deux lignes ne sont pas parallèles mais elles ne se croisent pas non plus. On peut donc assumer que les effets sont indépendants (interaction de type ordinal) et procéder à l'estimation et à l'interprétation des effets principaux des valeurs sur les CCO.

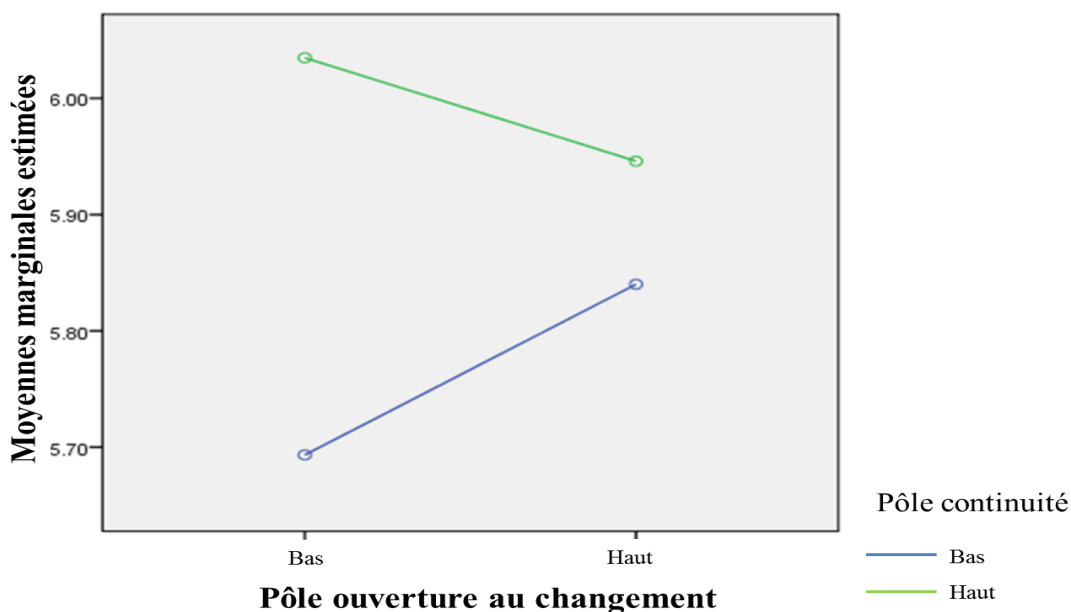


Figure 7: Moyennes marginales estimées du domaine CCO orientés vers les autres

La deuxième étape consiste à identifier et à interpréter l'impact de chacun des effets principaux sur les variables dépendantes. Les résultats (tableau 13) indiquent la présence d'une différence significative entre les scores des participants se situant des deux côtés (haut et bas) de la médiane pour tous les pôles de valeurs et les scores combinés des CCO.

Tableau 13: résultats des tests multivariés avec Wilk's Lambda

Covariantes	Wilk's λ	F	df1	df2	Sig.	η^2
Affirmation de soi	0,956	6,956	4	671	.000	0,04
Ouverture au changement	0,984	2,799	4	671	.025	0,016
Dépassement de soi	0,877	25585	4	671	.000	0,123
Continuité/Conservation	0,945	9,747	4	671	.000	0,055
Changement*Continuité	0,984	2,726	4	671	0,028	0,016

Dans la troisième étape, les effets principaux univariés sont examinés séparément. Ils révèlent que le pôle des valeurs affirmation de soi n'a un effet significatif que sur le domaine des CCO orientés vers l'égoïsme [F (1, 674) = 15,580, p <0,001, $\eta^2 = 0,025$]. Ceci veut dire que les participants dont les scores de valeurs sont plus élevés dans le pôle affirmation de soi exhibent des degrés de CCO orientés vers l'égoïsme (M= 2,313, ET=0,057) plus élevés que ceux dont les scores de valeurs sont plus bas (M=1,987, ET=0,053).

Les effets significatifs des trois autres pôles se retrouvent sur plus d'un domaine des CCO. On observe ainsi la présence d'un effet principal significatif du pôle des valeurs ouverture au changement non seulement sur le domaine des CCO orientés vers le changement : [F (1, 674) = 5,793, p <0,01, $\eta^2 = 0,009$] mais aussi sur celui des CCO orientés vers l'égoïsme : [F (1, 674) = 4,083, p <0,05, $\eta^2 = 0,006$]. Dans cette optique les participants dont les valeurs sont ancrées dans le pôle ouverture au changement ont également des scores de CCO orientés vers le changement plus élevés (M= 5,875, ET=0,046) que ceux qui ne privilégient pas ces valeurs (M=5,749, ET=0,045) mais, ils ont dans la même foulée signalé que quand ces valeurs sont élevées elles engendrent aussi des CCO orientés vers l'égoïsme qui sont plus élevés (M= 2,229, ET=0,055) que quand elles sont moindres (M= 2,072, ET=0,054).

Le pôle des valeurs dépassement de soi a les effets significatifs les plus étendus puisqu'il influe sur chacun des domaines des CCO. L'effet le plus substantiel se situe sur le plan du domaine des CCO orientés vers les autres : [F (1, 674) = 78,455, p <0,001, $\eta^2 = 0,104$], suivi de celui sur les CCO dans le domaine Changement : [F (1, 674) = 35,749, p <0,001, $\eta^2 = 0,05$], puis des CCO dans le domaine égoïste : [F (1, 674) = 30,863, p <0,001, $\eta^2 = 0,044$] et finalement ceux du domaine traditionalisme: [F (1, 674) = 12,458, p <0,001, $\eta^2 = 0,018$].

Les résultats indiquent que les répondants dont les scores de valeurs de type dépassement de soi sont élevés affichent des niveaux de CCO orientés vers les autres relativement rapprochés : (M= 5,893, ET=0,037) de ceux dont les scores de valeurs sont plus bas : (M= 5,864, ET=0,036).

Le dernier effet univarié calculé par la MANOVA est celui des valeurs comprises dans le pôle continuité/conservation sur les CCO. Ces valeurs ont un effet significatif sur le domaine des CCO orientés vers les autres [$F(1, 674) = 18,893, p < 0,001, \eta^2 = 0,027$] et sur le domaine des CCO orientés vers le traditionalisme [$F(1, 674) = 4,00, p < 0,001, \eta^2 = 0,006$]. Les participants ayant des scores élevés dans le pôle continuité/conservation ont tendance à indiquer plus de CCO orientés vers les autres ($M = 5,99, ET = 0,035$) et vers le traditionalisme ($M = 5,183, ET = 0,026$) que ceux dont les scores étaient plus bas, respectivement ($M = 5,767, ET = 0,038$) et ($M = 5,107, ET = 0,028$).

Au vu de ces résultats, l'hypothèse stipulant que les valeurs ont un effet principal significatif sur l'ensemble des CCO a été confirmée. Cet effet est indépendant du facteur statut d'emploi.

4.5.2. Hypothèse 2 : liens de concomitance et liens de proximité

Les coefficients de régression des liens de concomitance (pôles des valeurs et domaines des CCO concomitants) seront positifs et plus élevés que les coefficients impliquant des pôles de valeurs et domaines des CCO proximaux.


Cette hypothèse a été formulée dans le but d'examiner les liens proximaux et concomitants entre les pôles de valeurs et les domaines de CCO à l'intérieur de leur structuration circulaire partagée. Elle a été testée en faisant appel à une série d'analyses de régression hiérarchique.

Tel qu'indiqué dans le chapitre méthodologie, l'utilisation des valeurs et des CCO dans des régressions nécessite que leurs scores soient transformés autour de leurs moyennes globales respectives (Schwartz, 2006). Par ailleurs, ces analyses requièrent qu'un certain nombre de postulats de base (normalité, colinéarité, valeurs extrêmes, indépendance des résidus) soient satisfaits. Une centration des scores des valeurs et des CCO a donc été effectuée et une revue des résultats des postulats montre qu'aucune déviation anormale qui pourrait influencer les régressions n'a été observée dans les scores des variables impliquées.

Vérification de l'hypothèse

La vérification de cette hypothèse a été réalisée en deux étapes. La première étape a consisté à compléter une série de douze régressions hiérarchiques utilisant les pôles de valeurs comme prédicteurs et les domaines de CCO comme variables dépendantes. Lors de la deuxième étape, les coefficients de régression des liens de concomitance sont comparés à ceux des liens de proximité. Chacune des régressions reflète le positionnement théorique du lien (concomitant ou proximal) spécifié par la logique circulaire des valeurs et des CCO. Ces liens sont rappelés dans le tableau 14.

Tableau 14: prédicteurs et variables dépendantes impliquées dans les régressions hiérarchiques (liens de concomitance et liens de proximité)

Liens	Régression	Prédicteurs (pôles des valeurs) 	Variables dépendantes (domaines des CCO)
Liens de concomitance	1	Affirmation de soi	Egocentrisme
	2	Ouverture au changement	Changement
	3	Dépassement de soi	Les autres
	4	Continuité/Conservation	Traditionalisme
Liens de proximité	5	Affirmation de soi	Changement
	6		Traditionalisme
	7	Ouverture au changement	Egocentrisme
	8		Les autres
	9	Dépassement de soi	Changement
	10		Traditionalisme
	11	Continuité/Conservation	Les autres
	12		Egocentrisme

Dans les régressions hiérarchiques, les variables sont introduites bloc par bloc en suivant la logique des liens entre les prédicteurs et les variables dépendantes. Traditionnellement, les variables de contrôle sont les premières à être incorporées afin de s'assurer qu'elles n'expliquent

pas les relations dans une trop grande proportion (Mongeau, 2008). Le genre, l'âge et l'éducation ont donc constitué le premier bloc des régressions. Les prédicteurs définis dans le tableau 14 ont ensuite été ajoutés au deuxième bloc de chaque régression.

Pris individuellement, les résultats des analyses (tableau 15) ont révélé que la variabilité de tous les domaines de CCO est prédite par les pôles des valeurs qui leurs correspondent dans le lien de concomitance. Le pôle affirmation de soi et les CCO orientés vers l'égoïsme ont montré la relation la plus forte [$F(4,670) = 20.149$, $p < 0,001$ et $R^2 = 0,102$]. La valeur du R^2 ajusté suggère que les valeurs dans ce pôle prédisent 10,2% des CCO orientés vers l'égoïsme quand le genre, l'âge et l'éducation sont contrôlés.

Les autres analyses ont elles aussi fait ressortir des effets principaux significatifs. Ainsi, les liens de concomitance entre le pôle continuité/conservation des valeurs et le domaine des CCO orientés vers le traditionalisme indiquent que les répondants qui ont favorisé les valeurs dans ce pôle ont aussi tendance à rapporter des CCO orientés vers le traditionalisme ($\beta = 0,062$; $p < 0,001$). De la même manière, des liens positifs significatifs entre le pôle dépassement de soi et le domaine des CCO orientés vers les autres ($\beta = 0,057$; $p < 0,001$), et entre le pôle ouverture au changement et le domaine des CCO orientés vers le changement ($\beta = 0,041$; $p < 0,001$) peuvent être notés,

Pour ce qui est des liens proximaux, les résultats sont présentés au le tableau 15. Des huit régressions effectuées, seulement deux ont produit un effet principal significatif (pôle dépassement de soi-CCO orientés vers le changement et le pôle continuité/conservation-CCO orientés vers l'égoïsme). La direction de toutes les relations était par ailleurs positive à l'exception des liens entre les pôles affirmation de soi et dépassement de soi et le domaine des CCO orientés vers le traditionalisme.

Une fois les résultats des liens proximaux et de concomitance compilés, les coefficients de régression des liens de concomitance ont été comparés aux liens de proximité qui leurs sont associés (tableau 15).

Cette comparaison confirme l'hypothèse à l'effet que les liens entre les pôles de valeurs et les domaines des CCO qui se situent dans un quadrant partagé de la structuration circulaire sont positifs et plus forts (indiqués en caractère gras dans le tableau 15) que ceux des pôles des valeurs avec les domaines des CCO qui leur sont proximaux.

Tableau 15: comparaison des coefficients de régression entre les liens de concomitance et les liens de proximité

Liens de concomitance/ Liens de proximité				
Valeurs	CCO	R²	R² ajusté	β
Affirmation de soi	CCO orientés vers l'égoцентризм	0,107**	0,102	0,393
	CCO orientés vers le changement	0,011	0,005	0,041
	CCO orientés vers le traditionalisme	0,043	0,037	-0,046
Ouverture au changement	CCO orientés vers le changement	0,041**	0,036	0,198
	CCO orientés vers l'égoцентризм	0,045	0,040	0,041
	CCO orientés vers les autres	0,008	0,002	0,059
Dépassement de soi	CCO orientés vers les autres	0,057**	0,051	0,226
	CCO orientés vers le changement	0,019*	0,013	0,092
	CCO orientés vers le traditionalisme	0,053	0,048	0,134
Continuité/conservation	CCO orientés vers le traditionalisme	0,062**	0,056	0,116
	CCO orientés vers les autres	0,012	0,006	0,035
	CCO orientés vers l'égoцентризм	0,051*	0,045	0,097

** Corrélation significative à 0,01 (2-tailed).

* Corrélation significative à 0,05 (1-tailed).

4.5.3. Hypothèse 3 : liens d'opposition

Les coefficients de régression des relations d'opposition (pôles de valeurs et domaines de CCO dans des quadrants opposés) seront négatifs ou non significatifs.

La troisième hypothèse aborde les relations d'opposition entre les pôles des valeurs et les domaines de CCO dans la structuration circulaire partagée. Ces relations se caractérisent par un antagonisme entre les quadrants : pôle affirmation de soi et domaine des CCO orientés vers les autres, pôle dépassement de soi et domaine des CCO orientés vers l'égoïsme, pôle ouverture au changement et domaine des CCO orientés vers le traditionalisme et finalement pôle continuité/conservation et CCO orientés vers le changement.

Pour tester cette hypothèse, quatre régressions hiérarchiques ont été effectuées. Le genre, l'âge et l'éducation ont là encore été incorporés comme variables de contrôle. Les effets des quatre régressions sont significatifs (voir tableau 16). Plus spécifiquement, les valeurs dans le pôle dépassement de soi ont indiqué un effet significatif sur les CCO orientés vers l'égoïsme avec un coefficient non standardisé négatif ($\beta = -0,345$, $p < 0,001$). Ceci signifie qu'à chaque augmentation d'une unité des valeurs dans ce pôle correspond une diminution de 0,345 unité des CCO orientés vers les autres. Ce résultat reflète bien l'opposition du pôle et du domaine en question dans le cercle. Ceci est le cas aussi pour la deuxième régression où conformément à l'attente théorique, la relation entre le pôle ouverture au changement et les CCO orientés vers le traditionalisme est significative avec une direction négative ($\beta = -0,226$, $p < 0,001$). Ceci signifie aussi que chaque fois que les valeurs dans le pôle changement augmentent d'une unité les CCO orientés vers le traditionalisme diminuent eux aussi de 0,226 unité.

Les deux autres régressions composées respectivement des prédicteurs affirmation de soi et continuité/conservation et des variables dépendantes CCO orientés vers les autres et CCO orientés vers le changement sont significatives et affichent les coefficients non standardisés suivants ($\beta = -0,15$, $p < 0,001$) et ($\beta = -0,118$, $p < 0,001$).

Tableau 16: coefficients de régression des liens d'opposition

Liens d'opposition				
Relations : valeurs - CCO		R ²	R ² ajusté	β
Affirmation de soi	CCO orientés vers les autres	0,054**	0,048	-0,15
Ouverture au changement	CCO orientés vers le traditionalisme	0,057**	0,051	-0,226
Dépassement de soi	CCO orientés vers l'égoïsme	0,157**	0,152	-0,345
Continuité/conservation	CCO orientés vers le changement	0,064**	0,059	-0,118

** Corrélation significative à 0,01 (2-tailed).

Cette troisième hypothèse est donc vérifiée. Les quatre liens d'opposition (affirmation de soi-CCO orientés vers les autres, dépassement de soi-CCO orientés vers l'égoïsme et continuité/conservation-CCO orientés vers le changement et ouverture au changement et CCO orientés vers le traditionalisme) ont généré des résultats significatifs négatifs.

4.5.4. Hypothèse 4 : conformité des inter-corrélations avec la théorie

La magnitude et la direction des inter-corrélations entre chaque type motivationnel et chaque dimension des CCO seront conformes aux relations attendues selon le modèle de la structuration partagée.

4.5.4.1. L'approche SSA

Cette hypothèse vise à tester la force et la direction des inter-corrélations entre les types motivationnels des valeurs et les dimensions des CCO par rapport à la théorie de la structuration circulaire de Schwartz. Elle a été vérifiée en utilisant la méthode multidimensionnelle « *Smallest*

Space Analysis » ou encore (*Similarity Structure Analysis*) « SSA » proposée par Lingoes et Guttman (1967). Cette technique est favorisée par Schwartz pour valider sa théorie des valeurs universelles. Elle est particulièrement utile pour comprendre les matrices de corrélations puisqu'elle présente ces dernières géométriquement et de manière à faire ressortir une structure spatiale avec le moins de dimensions possibles. Elle offre ainsi un moyen de contourner les limites de l'analyse factorielle traditionnelle, particulièrement en ce qui a trait à la possibilité de vérifier des hypothèses (Amar et Levy, 2014).

Dans cette analyse, chaque variable est traitée comme un point dans la projection d'un espace euclidien appelé « *Map* » ou « carte ». Plus la corrélation entre deux variables est élevée et plus leurs points sont rapprochés dans l'espace. Amar et Levy (2014, p. 6308) considèrent que l'utilité de cette technique vient de « l'existence d'une relation systématique entre la distribution statistique et le contenu des variables ». Les régions qui émergent de cette analyse sont définies par leur contenu théorique et peuvent être découpées manuellement en traçant des lignes droites ou des lignes brisées directement sur le quadrant. Le résultat visuel est interprété grâce à ces régions et à la dynamique spatiale des variables.

La fidélité de la représentation entre les points sur la carte et la matrice de corrélation est évaluée à l'aide d'un indice appelé coefficient d'aliénation (Amar et Levy, 2014). Celui-ci peut prendre des valeurs comprises entre 0 et 1. Plus il est bas et plus le degré d'ajustement ou « *Fit* » est bon. Un coefficient inférieur à 0,20 est habituellement considéré comme acceptable alors qu'un coefficient de moins de 0,15 est excellent. Schwartz (1992) note à cet égard, que l'analyse des valeurs et autres systèmes cognitifs rend difficile l'obtention de tels niveaux. D'ailleurs, les coefficients qu'il a obtenus durant ses travaux ont tous varié entre 0,25 et 0,31.

L'autre indice généralement fourni par les logiciels SSA, est le coefficient RSQ. Celui-ci représente le R carré du coefficient de corrélation de Pearson obtenu à travers les x et les y des points de données. La valeur de cet indice peut être interprétée comme étant la proportion de la variance de y attribuée à la variable x (Amar et Levy, 2014).

Pour ce qui est de l'analyse SSA de nos variables, nous avons adopté une approche qui a vérifié les inter-corrélations d'abord entre les types motivationnels entre eux, puis entre les dimensions des CCO entre elles et enfin entre les types et les dimensions pris ensemble. La première étape de cet exercice a consisté à obtenir à partir du logiciel SPSS, une matrice de corrélations entre les types motivationnels des valeurs et les dimensions des CCO (Annexe 4).

Cette matrice a ensuite été chargée dans le logiciel SYSTAT version 13 afin de générer trois cartes SSA, en utilisant la fonction avancée analyse multidimensionnelle avec l'option Guttman-Lingoes. La première carte permet de visualiser les relations entre les types motivationnels des valeurs (figure 8) tandis que la deuxième carte (figure 9) fait ressortir les liens entre les dimensions des CCO. La troisième carte (figure 10) montre la structuration partagée entre les types motivationnels et les dimensions des CCO.

4.5.4.2. Les résultats de l'analyse SSA - valeurs (Carte 1)

La carte obtenue à partir de la matrice des inter-corrélations entre les types motivationnels des valeurs (figure 8) révèle quatre régions distinctes avec un excellent coefficient d'aliénation de 0,118, indiquant un très bon ajustement. Le RSQ est de 0,935.

Le traçage de deux lignes droites découpe ces régions en quatre quadrants qui correspondent aux pôles théoriques des valeurs proposés par Schwartz : affirmation de soi, ouverture au changement, dépassement de soi et continuité/conservation. La carte montre que les types motivationnels sont bien positionnés à l'intérieur des pôles définis à priori et qu'ils sont conformes à la dynamique circulaire de compatibilité et d'incompatibilité spécifiée par la théorie. On observe ainsi une opposition entre les types motivationnels compris dans le pôle affirmation de soi et ceux qui se trouvent dans le pôle dépassement de soi, de même qu'un antagonisme entre les types motivationnels qui se trouvent à l'intérieur du pôle ouverture au changement et ceux qui se situent dans la région continuité/conservation. Leurs coefficients sont tous élevés, significatifs et négatifs. Les corrélations entre les types conformité et autonomie ($r = -0,457$, $p < 0,001$) et entre les types accomplissement et les types universalisme et bienveillance

(respectivement $r=-0,454$, $p<0,001$ et $r=-0,442$, $p<0,001$) sont les plus élevées, ce qui s'est traduit par les positions les plus éloignées les unes par rapport aux autres sur la carte.

Les relations de proximité sont elles aussi illustrées par les positions adjacentes du pôle affirmation de soi avec les pôles ouverture au changement et continuité/conservation et celles du pôle dépassement de soi avec ouverture au changement et continuité/conservation tel que le prédit la logique circulaire de Schwartz. Les types pouvoir et accomplissement, dont les corrélations positives étaient les plus élevées ($r=0,414$, $p<0,001$), sont ceux qui étaient les plus rapprochés à l'intérieur de leur pôle.

Les résultats de l'analyse SSA des valeurs nous permettent de déduire que la magnitude et la direction des inter-corrélations entre les types motivationnels sont conformes aux relations attendues selon le modèle de la structuration circulaire des valeurs.

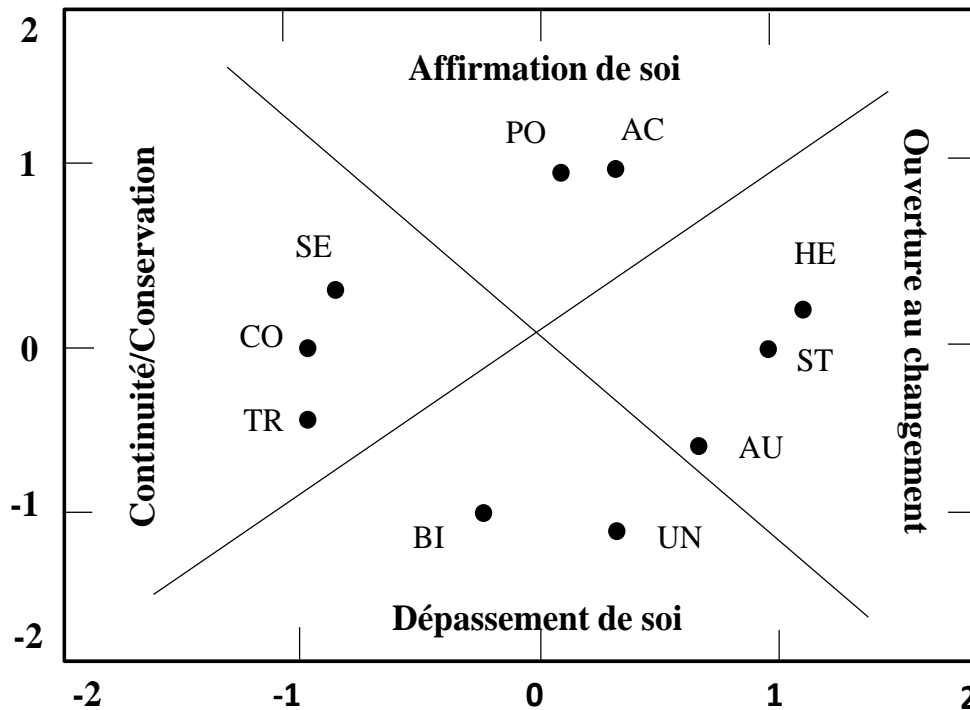


Figure 8: Carte SSA (SSA 1) des types motivationnels des valeurs (N=712)

Légende : PO=pouvoir AC= accomplissement, HE= hédonisme, ST= stimulation, AU= autonomie, UN= universalisme, BI= Bienveillance, TR= tradition, CO= conformité, SE= sécurité

4.5.4.3. Les résultats de l'analyse SSA - CCO (Carte 2)

La deuxième carte (figure 9) est une représentation visuelle de la matrice des corrélations entre les dimensions des CCO. Le coefficient d'aliénation s'est élevé à 0,19, ce qui constitue un niveau d'ajustement acceptable, alors que le RSQ a atteint 0,843. On peut noter là encore l'existence de 4 régions bien définies qui peuvent être découpées en 4 quadrants en traçant deux lignes droites. Ces régions correspondent aux 4 domaines théoriques des CCO à savoir : les CCO orientés vers l'égoïsme, les CCO orientés vers le changement, les CCO orientés vers les autres et finalement les CCO orientés vers le traditionalisme. Il est intéressant de noter que dans cette deuxième carte plusieurs des dimensions (vertu civique-faire la paix et esprit sportif-conformisme) qui font partie du domaine des CCO orientés vers les autres et vers le traditionalisme, ont dévié de l'espace déterminé a priori, elles sont toutefois restées dans la région spatiale du domaine auquel elles appartiennent. La vertu civique a ainsi inversé sa position avec l'altruisme alors qu'elle aurait dû se situer à sa gauche sur le quadrant et la position de la dimension esprit sportif a été transposée avec celle de la dimension conformisme.

Un autre point intéressant à noter est la position de la dimension vertu civique au centre de la carte. Une telle disposition signifie que les corrélations de cette dimension avec toutes les autres sont non significatives à l'exception de celles avec le statut social et dominance et le succès personnel ($r=-0,269$, $p<0,001$ et $r=-0,21$, $p<0,001$ respectivement) qui se retrouvent dans les positions les plus éloignées.

De manière similaire à la carte SSA 1 des valeurs, les deux dimensions les plus rapprochées sont encore une fois celles qui ont impliqué les dimensions statut social et dominance et succès personnel ($r=0,62$, $p<0,001$). Ces deux dimensions appartiennent au domaine égoïsme des CCO qui est normalement concomitant au pôle affirmation de soi des valeurs dans la structure partagée.

Finalement, l'agencement des dimensions sur la carte révèle un grand vide entre la loyauté et le statut social et dominance, ce qui suggère la possibilité que tous les CCO n'ont pas été identifiés dans le questionnaire utilisé.

L'analyse SSA de cette carte permet de conclure que mises à part les légères déviations des dimensions vertu civique, faire la paix, esprit sportif et conformisme, la carte vérifie la représentation circulaire conceptuelle des CCO.

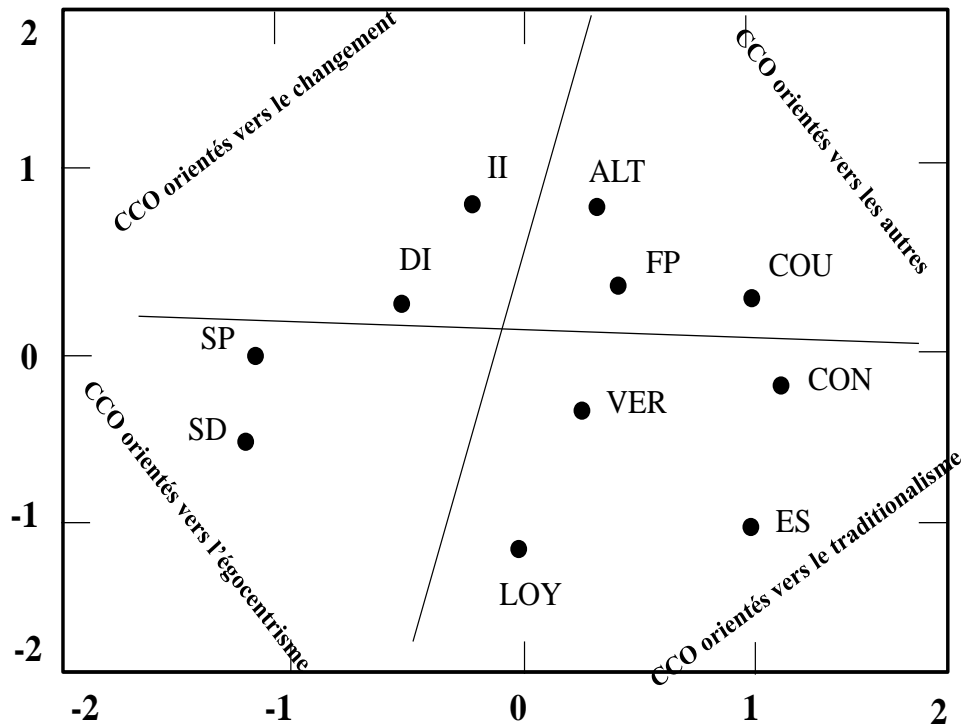


Figure 9: Carte SSA (SSA 2) des dimensions des CCO (N= 712)

Légende : SD= statut social et dominance, SP= succès personnel, DI= développement individuel, II= initiative individuelle, ALT= altruisme, FP= faire la paix, COU= courtoisie, CON= conformisme, VER= vertu civique, ES= esprit sportif, LOY= loyauté.

4.5.4.4. Résultats de l'analyse SSA - structuration partagée (carte 3)

La troisième carte SSA (figure 10) combine les inter-corrélations des types motivationnels des valeurs avec celles des dimensions des CCO. Les résultats indiquent un ajustement beaucoup moins intéressant avec un coefficient d'aliénation de 0,276. Toutefois, la valeur de cet indice reste dans les limites de ceux des travaux de Schwartz, qui, rappelons-le, variaient entre 0,25 et 0,31. Le RSQ était de 0,629.

De façon générale, cette carte reproduit les structurations obtenues avec les deux cartes précédentes. Elle fait ressortir une dynamique circulaire partagée similaire à la structure des valeurs, avec des régions de bonne taille pour les pôles des valeurs et les dimensions des CCO qui les expriment. Les liens proximaux et les liens de concomitance sont adéquatement représentés et les oppositions sont clairement définies. Comme l'ont soutenu Bardi et Schwartz (2003) cette structuration semble suggérer que les relations entre les valeurs et les CCO sont régies par les mêmes conflits et conformités qui organisent les valeurs.

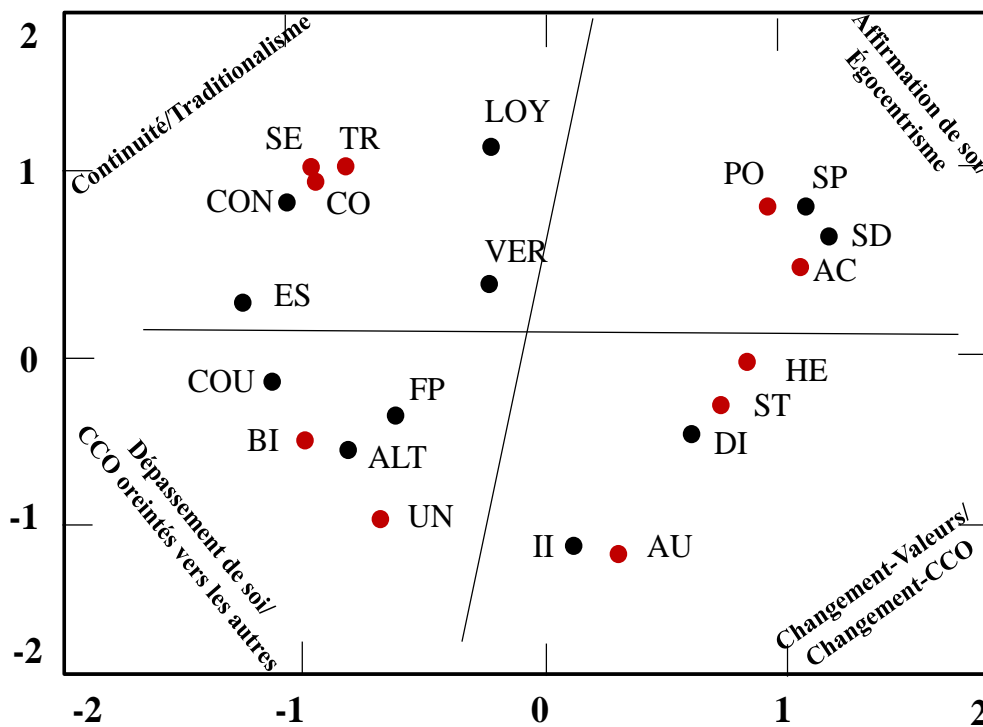


Figure 10: Carte SSA (SSA 3) structuration partagée entre les types de valeurs et les dimensions des CCO (N= 712)

Légende : PO= pouvoir AC= accomplissement, HE= hédonisme, ST= stimulation, AU= autonomie, UN= universalisme, BI= Bienveillance, TR= tradition, CO= conformité, SE= sécurité SD= statut social et dominance, SP= succès personnel, DI= développement individuel, II= initiative individuelle, ALT= altruisme, FP= faire la paix, COU= courtoisie, CON= conformisme, VER= vertu civique, ES= esprit sportif, LOY= loyauté.

A un niveau plus granulaire, trois déviations ont été observées. Ainsi les dimensions statut social et dominance et succès personnel qui se trouvent dans le domaine égocentrisme ont inversé leur position comparativement à la carte 2 des CCO. Les dimensions esprit sportif et conformisme ont fait la même chose dans le domaine traditionalisme alors que le type de valeur tradition est maintenant situé à la droite du type sécurité. Bardi et Schwartz (2003) estiment que de telles déviations sont mineures car elles impliquent des types ou des dimensions adjacents les uns aux autres.

Les rapprochements entre les valeurs et les comportements généraux observés par Bardi et Schwartz (2003) diffèrent de ceux qui ont été projetées sur notre carte de la structuration partagée entre les types de valeurs et les dimensions des CCO qui les expriment. Dans nos résultats, les corrélations positives les plus élevées appartiennent aux relations de concomitance entre le type bienveillance et la dimension altruisme ($r=0,255$, $p<0,01$) et le pouvoir et statut et dominance alors que les plus faibles sont celles qui ont impliqué le type universalisme et la dimension courtoisie ($r=0,141$, $p<0,01$) et le type autonomie avec la dimension initiative individuelle ($r=0,143$, $p<0,01$). Les types sécurité, tradition et conformité se sont tous exprimés à travers la même dimension des CCO : le conformisme, avec des coefficients respectifs de ($r=0,193$, $p<0,01$; $r=0,168$, $p<0,01$ et $r= 0,115$, $p<0,01$). Les corrélations impliquant le type hédonisme étaient non significatives.

Bardi et Schwartz (2003) ont quant à eux observé que les valeurs tradition et stimulation étaient celles qui sont corrélées le plus fortement avec les comportements qui les exprimaient alors que les valeurs sécurité, conformité, bienveillance et accomplissement avaient tendance à être celles qui ont généré les relations les plus faibles.

Malgré les quelques déviations qui ont été notées par rapport à l'étude de Bardi et Schwartz en ce qui a trait à la force des liens entre les valeurs et les comportements généraux, nous considérons que notre analyse SSA de la structuration partagée confirme l'hypothèse 4 à l'effet que la magnitude et la direction des inter-corrélations entre les types motivationnels et les dimensions des CCO sont conformes aux relations attendues selon le modèle de la structuration circulaire.

4.6. Analyse additionnelle : contextualisation

4.6.1. Les effets de contexte

Les sciences sociales ont depuis longtemps reconnu la nature intrinsèquement hiérarchisée et multiniveau des organisations (Hofmann, 1997; Klein et Kozłowski, 2000). Ces dernières prennent typiquement la forme de structures complexes et dynamiques à l'intérieur desquelles des phénomènes peuvent être observés à tous les niveaux (Hitt, Beamish, Jackson et Mathieu, 2007). L'exemple qui est le plus souvent cité les décrit comme étant généralement structurées en régions. Ces régions sont arrangées en organisations qui sont constituées de groupes de travail, qui eux même sont composées d'individus. Dans ce genre d'agencement, les phénomènes à l'intérieur d'une organisation sont inévitablement influencés par des facteurs provenant des différents niveaux (Hitt et coll., 2007). Klein et Kozłowski (2000, p. 198) vont jusqu'à soutenir qu'« aucun construit n'est libre des effets des niveaux ».

L'approche interactionniste a été la première à conceptualiser et à étudier les organisations comme des systèmes multiniveaux en concevant les comportements comme étant le résultat des effets individuels et contextuels (Kozłowski et Farr, 1988). Rousseau (1978) a pour sa part mis l'accent sur les effets d'interaction des contextes de haut en bas. Dans cette optique, Kozłowski et Klein (2000, p. 6) suggèrent que « les facteurs de groupe et d'organisation sont des contextes pour les perceptions individuelles, les attitudes et les comportements et doivent être explicitement incorporés dans des modèles de comportements organisationnels ».

Comme on a pu le voir dans les chapitres précédents de la thèse, l'analyse que nous avons privilégiée pour vérifier les hypothèses de notre étude est constituée de statistiques qui mesurent la relation entre les valeurs et les CCO. Ces construits se situent à un niveau individuel dans l'environnement hiérarchisé du SSBLB. Or, comme le souligne Bickel (2007), l'interprétation et les généralisations obtenues à partir de ces analyses peuvent être incorrectes si ces résultats ne sont pas contextualisés, c'est-à-dire si on ne tient pas compte de l'impact des facteurs contextuels « sur les comportements des individus, au-delà de leurs propres caractéristiques

individuelles différentes » (Bressoux, 2008, p. 74). Le problème associé avec les phénomènes qui se situent dans un environnement hiérarchisé est que généralement les observations qui sont tirées d'une même unité (par exemple une région géographique) se ressemblent beaucoup plus que les observations obtenues à partir d'unités qui sont différentes (Bressoux, 2008). Dans ce cas, on ne peut pas utiliser des méthodes statistiques qui assument une indépendance des données car les estimations de la variance et autres seraient incorrectes.

Afin de tenir compte de ces biais potentiels et de valider nos analyses, le questionnaire utilisé pour collecter les données dans le cadre de la présente recherche a identifié plusieurs facteurs contextuels. Il a ainsi été demandé aux participants d'indiquer leur province d'appartenance, les activités principales et la taille de leurs organismes ainsi que leurs catégories d'emploi. Ils ont aussi été invités à préciser si leur organisme est institutionnalisé.

Bickel (2007) suggère qu'une bonne façon de déterminer si les facteurs contextuels influencent la relation entre les variables utilisées dans un modèle est de calculer le coefficient de corrélation interclasse inconditionnel qu'il considère proche de la mesure d'association souvent utilisée dans les ANOVA. Ce coefficient permet de mesurer la variabilité de la variable dépendante à l'intérieur et entre les facteurs contextuels retenus, par exemple celle des CCO à l'intérieur d'une province et entre les provinces (Bickel, 2007). Cette statistique est relativement facile à calculer à l'aide de la fonction « modèles mixtes » du logiciel SPSS. Les résultats obtenus offrent une mesure de la variance résiduelle (la variabilité de la variable dépendante à l'intérieur du facteur contextuel, par exemple la variabilité des CCO à l'intérieur des provinces) et l'*intercepte* aléatoire qui évalue la variabilité de la variable dépendante entre les provinces. Ces estimations sont obtenues sans qu'aucune variable indépendante ne soit incorporée dans le modèle. Si le coefficient interclasse est près de 0, cela signifie que la variabilité se situe au niveau individuel. Dans ce cas, les facteurs de contexte ne contribuent pas à l'explication de la variance. D'un autre côté, plus le coefficient est élevé et plus l'effet des facteurs contextuels sur la relation est important, exhortant les chercheurs à envisager le recours à des modèles multiniveaux.

Plus spécifiquement, ce coefficient peut être calculé de la manière suivante :

$$r = \text{Intercepte} / (\text{Intercepte} + \text{Résidus})$$

Etant donné que l'objet de notre recherche est la relation entre les valeurs et les CCO, nous avons calculé l'écart moyen des scores Z pour chacune des relations entre les pôles des valeurs et les domaines des CCO. La transformation des scores en scores Z est une pratique relativement courante qui permet de comparer les résultats entre deux échelles dont les choix de réponses sont dissimilaires, par exemple de 1 à 6 pour les valeurs et de 1 à 7 pour les CCO (Colman, Norris et Preston, 1997; Rosenthal et Rosnow, 1991). Ces écarts ont ensuite été incorporés comme variables dépendantes dans les « modèles mixtes » afin de mesurer les effets des facteurs de contexte.

Cette opération a fourni les coefficients de corrélations interclasses contenus dans le tableau 17 quand les facteurs contextuels province, activités principales et taille des organismes, catégories d'emploi et institutionnalisation sont inclus dans l'équation.

Tableau 17: coefficients de corrélation interclasse pour les facteurs contextuels et les écarts entre les pôles des valeurs et les domaines des CCO

	Ecart entre le pôle affirmation de soi et les CCO égocentriques	Ecart entre le pôle ouverture au changement et les CCO orientés vers le changement	Ecart entre le pôle dépassement de soi et les CCO orientés vers les autres	Ecart entre le pôle continuité et les CCO orientés vers le traditionalisme
Catégories d'emploi	0,004	0,034	0,022	0,038
Provinces	0,008	0	0	0,014
Activités principales	0,052	0	0,023	0,016
Taille de l'organisation	0,004	0,009	0	0
Institutionnalisation	0,002	0	0,008	0

Comme on peut le constater, les facteurs de contexte sont tous très bas et près de 0, ils contribuent donc très peu à l'explication de la variance des écarts entre les pôles de valeurs et les domaines des CCO. Le coefficient le plus élevé est celui qui a mis à contribution le facteur activités principales et l'écart entre le pôle dépassement de soi et le domaine des CCO orientés vers les autres ($r=0,052$).

Nous pouvons donc conclure que le niveau individuel qui a été retenu pour notre recherche est le plus approprié pour l'analyse de la relation entre les pôles de valeurs et les domaines des CCO et que dans cette situation particulière les effets de contexte sont négligeables pour les facteurs retenus.

Par ailleurs, la contextualisation nécessite également un regard sur les caractéristiques individuelles des participants et leur effet sur les résultats. A cet égard, certains facteurs sociodémographiques (genre, âge et éducation) ont déjà été considérés comme variables de contrôle dans les analyses de régression effectuées pour notre étude principale car les écrits ont montré que ces variables peuvent exercer une influence importante sur les valeurs et les CCO. Mais au-delà de cette précaution méthodologique, il nous a aussi semblé utile d'examiner l'impact spécifique et combiné de ces variables sur la relation entre les valeurs et les CCO afin d'étayer les résultats de nos analyses. Pour ce faire, nous avons effectué une MANOVA avec le genre, l'âge et l'éducation comme variables indépendantes et les écarts moyens des scores Z entre les pôles des valeurs et les domaines des CCO, comme variables dépendantes.

Les postulats de base pour la MANOVA n'ont pas indiqué de déviation anormale et les résultats révèlent des effets principaux significatifs pour le facteur âge : [Wilks $\lambda = 0,932$, $F(16, 2001) = 2,919$, $p < 0,001$, $\eta^2 = 0,017$] mais pas pour les facteurs éducation : [Wilks $\lambda = 0,977$, $F(12, 1233) = 1,275$, $p > 0,05$, $\eta^2 = 0,008$] et genre : [Wilks $\lambda = 0,995$, $F(4, 655) = 0,797$, $p > 0,05$, $\eta^2 = 0,005$]. Par ailleurs, tous les effets d'interaction sont non significatifs.

Une analyse univariée a ensuite été complétée afin d'examiner l'impact des effets univariés séparément. Elle établit la présence d'un effet significatif de l'âge sur l'écart pôle ouverture au

changement-domaine des CCO orientés vers le changement et sur l'écart pôle des valeurs continuité/conservation-CCO orientés vers le traditionalisme. Aucun effet significatif n'est observé entre l'âge et l'écart pôle affirmation de soi-domaine des CCO orienté vers l'égoцентризм, et entre l'âge et l'écart pôle dépassement de soi-CCO orientés vers les autres.

Etant donné les résultats significatifs obtenus, des tests post hoc de Schéffé ont aussi été réalisés. Ils ont fait ressortir des différences significatives entre le groupe des 15-34 ans ($M= 0,549$, $ET=1,250$) et les groupes des 35-44 ans ($M=-0,22$, $ET=1,199$), 45-54 ans ($M=-0,243$, $ET=1,012$), 55-64 ans ($M=-0,199$, $ET=1,246$) et les 65 ans et plus ($M=-0,551$, $ET=1,171$) et entre le groupe des 35-44 ans et celui des 65 ans et plus, pour l'effet de l'âge sur l'écart ouverture au changement-CCO orientés vers le changement. Ces résultats suggèrent que les jeunes participants sont plus susceptibles de choisir les valeurs dans le pôle ouverture au changement et d'exhiber des CCO orientés vers le changement que les autres groupes d'âge.

Les tests post hoc ont aussi fait ressortir une différence significative entre les groupes d'âge 15-34 ($M=-0,412$, $ET=1,396$) et 55-64 ans ($M=-0,213$, $ET= 1,225$) et entre ceux des 35-44 ans ($M=-0,370$, $ET=1,304$) et des 55-64 ans ($M=-0,213$, $ET=1,306$) pour l'effet de l'âge sur l'écart continuité/conservation-traditionalisme. Ces différences sont à l'opposé de celles obtenues pour l'écart entre le pôle ouverture au changement et les CCO orientés vers le changement. Comparés aux autres groupes, les participants les plus jeunes sont ceux qui semblent favoriser le moins les valeurs de continuité/conservation et les CCO orientés vers le traditionalisme.

4.6.2. L'écart entre le Québec et le reste du Canada

Les analyses statistiques que nous avons effectuées pour contextualiser les résultats de cette recherche sont orientés vers une perspective globale du SSBLB au Canada. Or, des recherches ont indiqué que la population québécoise est plus encline à soutenir des mesures favorisant les travailleurs (Ornstein et Stevenson, 1999). Elle est aussi plus susceptible de favoriser la justice organisationnelle (Nesbitt-Lankin, Fournier et Hudon, 1997) et elle montre une préférence

marquée pour les politiques sociales progressistes (Anderson, 2010). D'un autre côté, les travaux de Comeau (2014) sur la comparaison entre le Québec et le reste du Canada sur le plan de la culture philanthropique classent le Québec au dernier rang comparativement aux autres provinces quand il s'agit des dons financiers et avant dernier du point de vue du nombre d'heures de bénévolat travaillées. Il nous a donc semblé intéressant d'examiner la relation entre les valeurs et les CCO dans une perspective comparative entre le Québec et les autres régions du Canada.

Pour ce faire, nous avons encore une fois utilisé une MANOVA avec l'écart moyen des scores Z pour chacune des relations entre les pôles des valeurs et les domaines des CCO comme variables dépendantes et les régions telles que définies à l'annexe 1 comme variable indépendante.

Les résultats initiaux suggèrent un effet principal significatif pour le facteur régions : [Wilks $\lambda = 0,932$, $F(20,2355) = 1,731$, $p < 0,01$, $\eta^2 = 0,012$]. Une analyse univariée a ensuite été complétée afin d'examiner l'impact des effets univariés séparément. Aucun effet significatif n'est observé pour les régions sur l'écart pôle affirmation de soi-domaine des CCO orienté : [$F(5, 713) = 1,646455$, $p > 0,005$, $\eta^2 = 0,011$], pour les régions sur l'écart pôle ouverture au changement-domaine des CCO orientés vers le changement : [$F(5, 713) = 0,932$, $p > 0,05$, $\eta^2 = 0,006$], pour les régions sur l'écart pôle dépassement de soi-CCO orientés vers les autres : [$F(5, 713) = 1,157$, $p > 0,05$, $\eta^2 = 0,008$] et finalement pour les régions sur l'écart pôle des valeurs continuité/conservation-CCO orientés vers le traditionalisme : [$F(5, 713) = 2,111$, $p > 0,05$, $\eta^2 = 0,015$].

DISCUSSION

Cette partie de la thèse discute et interprète les résultats du chapitre précédent. Pour ce faire, un bref résumé rappelant les objectifs de la thèse est d'abord présenté. Il est suivi par les conclusions pour chacune des hypothèses prises en séquence. Viendra ensuite une réflexion sur les contributions et les limites théoriques et méthodologiques de l'étude ainsi que ses implications pour la pratique de la gestion des ressources humaines. Finalement, des avenues de recherche seront suggérées.

5.1 Résumé de l'étude

Deux objectifs principaux ont guidé cette étude. Le premier était de répondre à l'appel de Bardi et Schwartz (2003) pour que plus de recherches soient menées sur la relation entre les valeurs et les comportements. Dans cette optique, notre intérêt s'est porté sur la relation particulière entre les valeurs et les CCO dans le domaine du travail, à l'intérieur du secteur sans but lucratif et bénévole. Le deuxième objectif était d'introduire une nouvelle structuration circulaire des CCO qui s'inspire de la logique des compatibilités et des incompatibilités de la théorie des valeurs de Schwartz. Cette conceptualisation apporte, dans la même foulée, des éléments de réponse aux incohérences des cadres conceptuels précédents de ce modèle.

Les liens théoriques issus de la structuration partagée des valeurs et des CCO nous ont permis de formuler quatre hypothèses qui ont été vérifiées empiriquement à partir de données collectées à l'aide de deux instruments : le QVP pour les valeurs et un instrument hybride d'évaluation des CCO formé d'échelles validées par des recherches antérieures. Des données sociodémographiques ont aussi été obtenues afin de contextualiser les résultats. L'échantillon était composé de 727 employés salariés et bénévoles appartenant à des organismes du SSBLB au Canada, qui ont complété un sondage en ligne entre le 16 avril et le 18 juin 2015.

La présentation et l'analyse des résultats ont été réalisées grâce à une stratégie reposant sur une combinaison d'analyses multivariées, univariées, SSA et de régression. Une MANOVA a ainsi permis de vérifier l'hypothèse à l'effet que les valeurs ont un effet principal significatif sur les CCO pris dans leur globalité et que cet effet est indépendant du statut d'emploi (salariés-bénévoles) des participants alors que des régressions hiérarchiques ont été utilisées pour vérifier les hypothèses 2 et 3 concernant la structuration circulaire partagée des valeurs et des CCO au niveau axial. La conformité de la magnitude et de la direction des inter-corrélations entre les types de valeurs et les dimensions des CCO, avec les attentes de la structuration circulaire de la théorie de Schwartz (hypothèse 4), a été examinée en faisant appel à une analyse SSA.

5.2 Discussion des résultats pour les hypothèses

5.2.1. Hypothèse 1 : effets principaux des valeurs sur les CCO

La première hypothèse a été testée à travers une MANOVA, avec les types motivationnels comme variables indépendantes, les dimensions des CCO comme variables dépendantes. Le statut d'emploi avait été initialement incorporé comme covariable, mais les résultats ont montré que cette variable n'a pas d'effet significatif sur la relation entre les valeurs et les CCO. Le reste de l'analyse a donc été effectuée sans cette covariable. Les résultats indiquent qu'il existe un effet principal significatif des valeurs sur les CCO pris dans leur globalité et que cet effet est indépendant du statut d'emploi des travailleurs qui ont participé au sondage. Ces résultats vont dans le même sens que les conclusions de Pearce (1983), Laczo et Hanish (1999) et Liao-Troth (2001) qui ont trouvé que les employés salariés et les bénévoles du SSBLB ne présentent pas de différences comportementales ou attitudinales marquées entre eux. Cette constatation est très importante, car la différence entre le travail salarié rémunéré et le travail bénévole non-rémunéré représente la distinction fondamentale dans la main-d'œuvre du SSBLB. Si le statut d'emploi avait eu un effet sur la relation entre les valeurs et les CCO, la portée de notre étude aurait été plus limitée.

Une fois l'effet principal établi, les résultats des tests univariés ont été examinés dans le but d'identifier les pôles spécifiques des valeurs qui y ont contribué de même que les effets qui leur sont associés. Cet exercice a révélé des observations intéressantes. Quand les pôles de valeurs sont organisés selon l'ordre d'importance des résultats marginaux estimés, le pôle dépassement de soi est arrivé en haut de la hiérarchie alors que le pôle ouverture au changement a occupé la seconde place. Le pôle continuité/conservation a occupé la troisième place et le pôle affirmation de soi s'est classé dernier. Cet ordre est similaire à celui obtenu dans le cadre d'autres études empiriques complétées par Schwartz (2006), Schwartz et Bardi (2001) et Schwartz (2012). Nazare-Aga (2008) et Morchain (2009) considèrent que cette hiérarchie repose sur des assises théoriques qui peuvent être retracées à la pyramide des besoins de Maslow qui est composée des besoins physiologiques, de sécurité, d'appartenance et de réalisation. D'ailleurs, Schwartz et Bardi (2001) assimilent eux aussi cette hiérarchie à ce qu'ils ont désigné comme étant les trois exigences qui caractérisent l'espèce humaine : les besoins biologiques de base, l'interaction sociale et le bon fonctionnement et la survie des groupes (Wach et Hammer, 2003).

Le deuxième constat est que les domaines de CCO concomitants à ces valeurs sont eux aussi organisés selon la même hiérarchie. Ainsi, les CCO orientés vers les autres sont arrivés en tête et les CCO orientés vers le changement étaient au deuxième rang. Les CCO orientés vers le traditionalisme se sont placés en troisième position et, tout comme pour les valeurs, les CCO orientés vers l'égoïsme étaient derniers.

Cette concordance hiérarchique des pôles de valeurs et des domaines des CCO appuie l'hypothèse de la circularité de la structuration des valeurs et des CCO et de leur structuration partagée, car elle suggère que ces deux construits forment un même continuum. Les trois prochaines hypothèses examinent les autres types de liens qui pourraient appuyer ces constations.

5.2.2. Hypothèse 2 : liens de concomitance et liens de proximité

Cette deuxième hypothèse visait à raffiner les résultats de l'hypothèse précédente et à situer les positions relatives des pôles de valeurs et des domaines des CCO les uns par rapport aux autres sur le cercle. Ceci a été réalisé en trois étapes. La première étape était d'obtenir les coefficients de régression entre les liens de concomitance. Ces coefficients peuvent confirmer ou infirmer le raisonnement selon lequel les liens entre les pôles de valeurs et les domaines de CCO qui les expriment, sont plus élevés que les liens qui leur sont proximaux, ce qui les situerait ensemble dans des domaines partagés (Bardi et Schwartz, 2003; Schwartz, 2006). Cette logique est ancrée dans l'idée que les valeurs sont généralement exprimées par des comportements congruents (Bardi et Schwartz, 2003). La deuxième étape était de calculer les coefficients de régression des liens proximaux c'est-à-dire les liens entre les valeurs et les CCO qui se situent dans des domaines adjacents. Puisque les positions de ces valeurs et de ces CCO sont dans des domaines différents, la magnitude et la direction de leurs liens vont logiquement être moins élevées et vont dépendre de leur rapprochement/éloignement sur le cercle (Schwartz, 2007). La troisième étape était de comparer les coefficients et de déterminer si tel que stipulé par la théorie de Schwartz, les liens entre les pôles de valeurs et les CCO qui leur sont congruents sont effectivement plus élevés que ceux des pôles de valeurs et des CCO qui leur sont proximaux. Cette deuxième hypothèse a été vérifiée par les résultats obtenus. Quand les relations de concomitance et de proximité sont comparées, les premières ressortent toujours avec des coefficients R^2 plus élevés. Cette confirmation est elle aussi importante, car elle constitue une autre indication que l'agencement des pôles de valeurs et des domaines de CCO reflète une structure circulaire, avec les CCO continuant de se rattacher au positionnement des pôles des valeurs. L'autre aspect critique de cette confirmation est qu'elle semble entériner l'existence du domaine égocentrique des CCO proposé par Niehoff (2000) et Bettencourt (2004).

5.2.3. Hypothèse 3 : liens d'opposition

La troisième hypothèse nous a permis de tester les derniers liens dans la structure circulaire, c'est-à-dire les liens d'opposition. Là encore des régressions hiérarchiques ont été utilisées et les

résultats ont vérifié cette hypothèse. Toutes les relations d'opposition sont significatives avec une direction négative. La plus forte est celle qui a opposé la valeur dépassement de soi au domaine des CCO orientés vers l'égoïsme et la plus faible a impliqué le pôle affirmation de soi et le domaine des CCO orientés vers les autres. Ces résultats finalisent l'ancrage des pôles et des domaines des CCO et indiquent leur conformité à la logique d'incompatibilité. Tel que prédit par la théorie de Schwartz, les pôles de valeurs qui ne sont pas compatibles avec le domaine des CCO qui les expriment se sont opposés, ce qui suggère que cet antagonisme va s'étendre pareillement aux domaines des CCO.

Cette validation revêt encore une fois une signification particulière pour le domaine égoïste des CCO, qui s'est placé à l'opposé du pôle des valeurs dépassement de soi et donc dans une position antagoniste vis-à-vis du domaine des CCO orientés vers les autres. Le domaine égoïste joue un rôle fondamental dans l'explication de l'existence de certains CCO dont les motivations sont instrumentales. Comme nous l'avons indiqué auparavant, aucun des cadres conceptuels précédents du construit ne comprend ce type de CCO. Dans ce domaine, les employés et les bénévoles du SSBLB s'engagent dans des comportements qui permettent d'impressionner les personnes qui peuvent faire avancer leur carrière ou fournir des avantages individuels, au lieu des comportements positifs associés à l'échange social et au bien-être des organismes (Spector, 2012). Bolino et Turnley (2003) soutiennent que la plupart du temps les gestionnaires ne font pas de différence entre les employés et les bénévoles qui s'engagent dans des CCO pour des motivations orientées vers les autres (organisation et individus) et ceux dont les motivations sont instrumentales et orientées vers soi ou encore ceux qui exhibent une combinaison des deux. D'une manière générale, les comportements basés sur l'impression ont leur utilité pour motiver les employés et ne doivent pas être nécessairement considérés de façon négative (Bolino, 1999; Bolino et coll., 2013). C'est le cas par exemple des bénévoles et employés qui se portent volontaires pour des activités ou des projets spéciaux qui vont au-delà des tâches associées à leur rôle afin d'impressionner les supérieurs qui peuvent les faire avancer dans leur carrière. Ce genre de comportements continue de répondre à la définition des CCO et contribue à la performance de l'organisation. Toutefois, comme l'indiquent Bolino et Turnley (2003) et Niehoff (2000), les gestionnaires doivent rester vigilants quant à ces CCO instrumentaux, car s'ils ne sont pas contrôlés ils peuvent dégénérer en un climat politisé et

antagoniste particulièrement si certains dirigeants entérinent et récompensent constamment les personnes qui les exhibent et que les autres employés qui ne s'adonnent pas à ce type de comportements deviennent réticents à s'engager dans les autres types de CCO. Une telle situation peut devenir une menace à la performance de l'entreprise (Bolino et coll., 2013; Porter, Angle et Allen, 2003).

5.2.4. Hypothèse 4 : conformité des inter-corrélations avec la théorie

Cette dernière hypothèse a examiné la structuration partagée au niveau plus granulaire des types motivationnels et des dimensions, en mettant à contribution une analyse SSA. Mises à part trois déviations que Bardi et Schwartz (2003) considèrent mineures puisqu'elles impliquent des types motivationnels ou des dimensions de CCO qui sont adjacents les uns aux autres, la représentation géométrique des inter-corrélations montre une structuration circulaire semblable à celle stipulée par la théorie de Schwartz autant pour les valeurs que pour les CCO et leur structure partagée. Trois aspects intéressants sont à noter : 1) la carte SSA des valeurs fait ressortir un vide apparent entre le type pouvoir et le type sécurité qui est le type le plus proche obtenu dans le pôle continuité/conservation ; 2) la carte SSA des CCO indique une zone vide similaire entre les dimensions statut social et dominance et loyauté ; 3) ce même vide se retrouve sur la carte SSA de la structuration partagée entre le type pouvoir/statut social et dominance d'une part et le type tradition/loyauté d'autre part. Le type sécurité a par ailleurs permuté sa position avec celle du type tradition. La théorie de Schwartz stipule que ce sont le pouvoir et la sécurité qui occupent normalement ces positions adjacentes.

Cette permutation a peut-être contribué au vide mais elle est loin de l'expliquer à elle seule. Nous avons donc considéré d'autres éclairages. A cet effet, Wach et Hammer (2003) remarquent que la motivation commune aux types sécurité et tradition est orientée vers la protection de la structure sociale existante et la mise à l'abri de ses composantes alors que celle entre la sécurité et le pouvoir est guidée par le désir de contrôler les relations et les ressources et d'éviter ou de dépasser la peur de l'incertitude. Ceci rejoint l'autorégulation de Higgins (1997) et son énoncé sur l'évitement des pertes. Dans cette situation, les besoins de sécurité et de

conformité et les menaces dues à l'incertitude activent cette forme de régulation. Le fait que ces types aient été inversés indique que les employés et les bénévoles du SSBLB ont favorisé la protection de la structure sociale à laquelle ils appartiennent, tout en reconnaissant leur manque de contrôle sur les ressources et en acceptant leur incapacité à prendre en mains les incertitudes auxquelles ils font face. Les travaux empiriques de Lasby (2011), Scott et Pike (2005) et de Hall et coll. (2005) confirment cet état de situation dans le SSBLB.

Ces explications soutiennent l'idée que ce vide pourrait être le résultat de l'absence de certaines valeurs intermédiaires qui n'ont pas été mesurées par le QVP. Cette opinion est plus plausible puisque les CCO qui leur sont associés sont eux aussi absents de la carte SSA. Cela indique, comme le soulignent Wach et Hammer (2003, p. 57), « qu'un élément important du continuum est manquant ». D'ailleurs ces auteurs proposent des types de valeurs qui, à leur avis, ont été omises par Schwartz et l'une d'entre elles nous paraît particulièrement pertinente. Wach et Hammer (2003) s'appuient sur les théories d'Eduard Spranger, de Rokeach et de Weber pour extraire deux types motivationnels de valeurs supplémentaires opposés qu'ils ont nommé Vérité rationnelle et Vérité non rationnelle. Le type Vérité rationnelle s'insérerait entre les types autonomie et bienveillance dans la structure circulaire alors que le type Vérité non rationnelle serait introduit entre le type pouvoir et le type sécurité, précisément l'endroit où nous avons identifié le vide. La nouvelle représentation circulaire prendrait la forme illustrée dans la figure 11.

Cette version du QVP a été validée par Wach et Hammer (2003) dans un sondage qui a eu lieu en France en 2002 auprès d'un échantillon représentatif de 2445 participants. Les items qui ont été ajoutés au questionnaire sont indiqués au tableau 18.

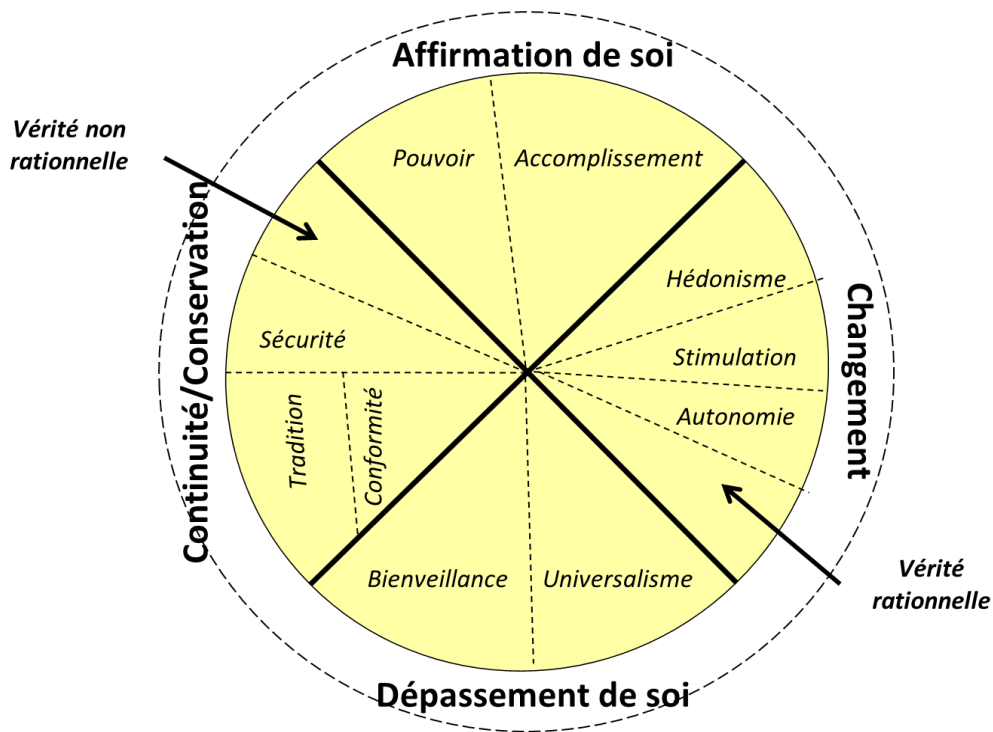


Figure 11: Structure circulaire alternative des valeurs avec les deux types opposés de la vérité

Tableau 18: Items Vérité rationnelle et Vérité non rationnelle du QVP (Wach et Hammer)

Type	Item
Vérité non rationnelle	Il/Elle croit que la plupart des choses qui nous arrivent dans la vie ont une signification cachée. Il/Elle pense qu'il n'y a pas de hasard.
	Cette personne pense que la raison ne mène pas à la vraie connaissance. C'est important pour lui/elle de ne se fier qu'à son instinct pour prendre des décisions importantes.
	Cette personne pense qu'il faut chercher le réel authentique au-delà des apparences et du quantifiable. Des pratiques comme la magie, la voyance ou l'astrologie sont importantes pour lui/elle.
Vérité rationnelle	Il /Elle pense qu'il faut toujours progresser et approfondir ses connaissances. Ce qui est vrai est important pour lui/elle.
	C'est important pour lui/elle de connaître le pourquoi des choses. Il/Elle aime réfléchir de manière logique et faire appel à sa raison.
	C'est important pour lui/elle de développer son esprit critique. Il/elle aime prendre en compte la complexité des choses.

A la lumière des types présentés par ces auteurs, cette hypothèse mérite d'être réexaminée en utilisant le QVP modifié afin de déterminer si les résultats ainsi obtenus comblent le vide observé ici.

5.2.5. Contextualisation et discussion générale

Le but de notre recherche était d'étudier la relation entre les valeurs et les CCO. Les résultats présentés plus haut soutiennent l'existence d'une telle relation. A titre de précaution, nous avons attiré l'attention sur le besoin de contextualiser les résultats. Nous avons ainsi calculé les coefficients de corrélation interclasse pour les facteurs contextuels suivants: province, activités principales, taille, catégories d'emploi et institutionnalisation. Ces facteurs ont été obtenus lors de la cueillette des données. Les coefficients interclasse indiquent des valeurs proches de 0, ce qui suggère que la variabilité se situe au niveau individuel et que ces facteurs n'ont pas d'effet sur la relation entre les valeurs et les CCO. Il est important de noter que cette analyse s'est limitée aux facteurs qui étaient disponibles, ce qui ne veut pas dire que d'autres facteurs ne pourraient pas affecter cette relation. On peut penser par exemple à des facteurs tels que les pressions normatives des équipes indiquées par Bardi et Schwartz (2003). L'influence de ce facteur est traitée plus particulièrement dans les pistes de recherche que nous proposons plus loin.

Dans le même ordre d'idée de contextualisation, l'écart Québec-Reste du Canada a été abordé. L'analyse MANOVA qui a été effectuée n'a pas indiqué de différences significatives pour l'écart dans la relation valeurs-CCO entre le Québec et le reste du Canada. Là encore, il est important de se rappeler que d'autres facteurs peuvent influencer ce dernier écart. Comeau (2014, p. 95) a par exemple noté que la croyance religieuse « est associée à un taux de bénévolat élevé et à un nombre d'heures annuel moyen relativement élevé ». Selon le même auteur, la religiosité favorise le bénévolat au Canada sauf chez les catholiques qui représentent la majorité de la population québécoise. L'auteur mentionne aussi la situation familiale et la capacité financière comme étant des facteurs qui pourraient expliquer l'écart Québec-Reste du Canada.

Notre discussion est restée jusqu'à maintenant orientée vers les résultats de nos analyses. Cependant, d'autres aspects beaucoup plus généraux de la relation valeurs-CCO peuvent également être soulevés. Ainsi, l'idée de considérer les activités de bénévolat comme étant des comportements strictement prosociaux peut être questionnée car plusieurs d'entre elles sont de nature instrumentale. C'est le cas par exemple du programme institué par le Ministère de l'éducation de l'Ontario qui requiert que les étudiants complètent 40 heures de bénévolat avant qu'ils ne puissent obtenir leur diplôme de fin d'études secondaires. C'est le cas aussi des travaux communautaires imposés par les tribunaux ou encore le cas des personnes qui utilisent le bénévolat comme moyen d'obtenir de l'expérience afin de se préparer pour le marché du travail. Tous ces éléments militent en faveur de la pertinence de la considération de la dimension égocentrique dans la structuration circulaire des CCO.

Bien que les résultats de notre recherche indiquent que le niveau de syndicalisation des organismes du SSBLB est relativement faible, il serait intéressant de se questionner sur la place de la relation entre les valeurs et les CCO dans un milieu syndiqué. Des études antérieures (Mclean-Parks et Kidder, 1994; McShane, 1986) ont indiqué que les activités syndicales et les CCO partagent plusieurs caractéristiques : sur le plan de la discrétion de ces types de comportements, sur le plan des avantages retirés par l'organisation ou encore sur le plan de l'absence de formalisation. Toutefois, les activités syndicales et les CCO peuvent aussi s'opposer dans ces environnements et entraîner des conséquences négatives, où les efforts supplémentaires observés dans le milieu de travail qui ne sont pas orientés vers les activités syndicales, sont souvent mal vus par les autres employés et peuvent même résulter en des conflits.

5.3. Les contributions de la recherche

Cette thèse apporte trois contributions importantes aux connaissances sur les liens entre les valeurs et les CCO. La première a trait au modèle de la structuration circulaire des CCO qui a été présenté dans cette étude et qui apporte des éléments de réponses au débat sur la dimensionnalité du construit. A cet égard, nous nous situons dans la lignée de Moon et coll. (2004) qui s'appuient sur les travaux de Lepine et coll. (2002), Podsakoff et coll. (2000), Van Dyne, Graham et

Dienesch (1994) et Organ (1988) et Van Dyne et coll. (1994) pour soutenir que les CCO sont multidimensionnels. Nos approches s'apparentent puisqu'elles utilisent toutes les deux un modèle circulaire. Elles diffèrent toutefois dans leurs assises théoriques. Notre modèle repose sur la théorie des valeurs universelles de Schwartz qui a reçu une validation empirique substantielle à travers le monde et qui définit un continuum de types de motivations qui expriment les valeurs et qui peut expliquer les comportements humains (Bardi et Schwartz, 2003).

En incluant quatre domaines des CCO qui expriment les quatre pôles de valeurs proposés par la théorie de Schwartz, la structuration circulaire insère les deux pièces manquantes aux cadres précédents : le domaine des CCO orientés vers l'égoïsme et le domaine des CCO orientés vers le changement. Elle fournit ainsi un cadre qui peut expliquer les conceptualisations des CCO proposées par la littérature et dépasser la connotation positive du construit grâce à la logique de compatibilités et d'incompatibilité de la théorie de Schwartz. Etant donné que les CCO sont organisés selon un continuum qui est structuré par les valeurs qu'ils expriment, les chercheurs peuvent choisir le degré de granulation/d'agrégation qui les intéresse. Ils peuvent par exemple étudier un domaine particulier des CCO ou plusieurs domaines à la fois ou encore comparer des domaines orientés vers les autres (orientation collective) à des domaines orientés vers soi (orientation individuelle).

La deuxième contribution vient de l'opérationnalisation du modèle. Dans la même procédure préliminaire que celle utilisée par Moon et coll. (2004), nous avons extrait des items à partir des sous-échelles qui ont été employées dans des recherches antérieures sur les CCO pour obtenir une échelle hybride qui a éliminé les items similaires et retenu les sous-échelles qui montraient un niveau de cohérence interne élevé. L'échelle hybride a montré une cohérence interne excellente même si le coefficient de Cronbach était relativement faible pour les dimensions succès personnel et développement individuel.

L'originalité de l'approche vient de la manière dont a été utilisée la structuration circulaire. La procédure a d'abord impliqué un choix des relations à appréhender à l'intérieur de la structuration circulaire de même qu'une sélection de méthodes statistiques qui permettent de les

mesurer. Ainsi trois types de liens (concomitants, proximaux, et d'opposition) ont été retenus et leurs magnitudes et leurs directions ont été quantifiées grâce à des régressions. La prochaine étape a fait appel à une analyse SSA pour projeter visuellement les dimensions des CCO, des pôles de valeurs et des deux dans un espace géométrique sur la base de la dynamique de leurs inter-corrélations. Finalement, la logique de congruence et d'antagonisme de la théorie de Schwartz a été utilisée pour expliquer les résultats. Ces étapes formalisent l'approche et offrent une constance dans la comparaison des résultats.

La troisième contribution vient de la validation empirique du modèle dans le SSBLB. Tel qu'indiqué auparavant, très peu de recherches sur les valeurs et les comportements sont entreprises dans ce secteur. Notre étude comble cette lacune. Elle permet par la même occasion de vérifier le pouvoir prédictif du modèle et de proposer des outils pour les gestionnaires dans leurs processus de recrutement et de rétention.

5.4. Implications pour la pratique de la GRH

Schwartz (1992) considère que les valeurs sont intériorisées par les individus. Elles remplissent une fonction sociale importante sur le plan de la socialisation des membres d'une entité ou d'un groupe. Les agents de socialisation d'une entité (par exemple les gestionnaires) vont donc constamment chercher à promouvoir les valeurs organisationnelles qu'ils privilégient afin d'engendrer des comportements qui vont non seulement assurer la pérennité de l'organisation mais aussi son développement et sa prospérité. Pour ce faire, ils ont à leur disposition plusieurs mécanismes. Le premier est de mettre en place un processus de recrutement et d'attraction qui favorise les candidats présentant un système de valeurs qui est en congruence avec celui de l'organisation (Bilsky et Jehn, 2002; Lainey, 2008).

Le deuxième consiste à créer un environnement favorable aux valeurs privilégiées par l'organisation, appuyé par un processus de socialisation et d'intériorisation qui est enclenché aussitôt que le nouvel employé est engagé. Ce processus peut prendre la forme de politiques de GRH qui sont claires et cohérentes ou encore de programmes de formation et de développement

de compétences, d'une gestion des carrières ou d'une organisation du travail qui est motivante (Bolino et Turnley, 2003). Il est important de noter que le choix de ces processus et programmes passe nécessairement par une compréhension intime des valeurs et des comportements désirés et de leur importance relative pour la performance de l'entreprise. A cet égard, l'effet positif des CCO sur la performance des entreprises a été largement établi par des recherches antérieures (Bachrach et coll., 2001; Bolino et Turnley, 2003; Organ et coll., 2006; Podsakoff et MacKenzie, 1994)

Le recours à ces mécanismes ne va pas de soi. Les modèles traditionnels des CCO ont pour la plupart traité ce type de comportements comme étant d'une importance égale tout en supposant qu'ils étaient tous basés sur les mêmes caractéristiques situationnelles et individuelles (Marinova, Moon et Van Dyne, 2010). Le deuxième défi est en rapport avec la nature des emplois dans les organismes SSBLB (salariés et bénévoles) et à leur précarité (une forte proportion des employés est à temps partiel). Ces caractéristiques rendent difficile la mise en œuvre de processus propices à la généralisation des CCO à long terme.

Malgré ces défis, nous avons identifié trois contributions pratiques qui découlent de notre approche de la conceptualisation des valeurs et des CCO qui pourraient intéresser les gestionnaires des ressources humaines dans le SSBLB. Rappelons que le modèle circulaire que nous avons proposé situe ces deux concepts à l'intérieur d'une structuration partagée dynamique qui reflète leurs positions relatives les uns par rapport aux autres le long d'un continuum autour du cercle. En explicitant l'importance relative des CCO, notre conceptualisation relève l'un des défis mentionnés plus haut et devient notre première contribution. La théorie des valeurs universelles de Schwartz et ses postulats de compatibilités et incompatibilités constitue un autre outil à la disposition des gestionnaires pour leur permettre de mieux comprendre les valeurs et les comportements avant qu'ils ne les établissent comme une représentation de leurs priorités organisationnelles.

La deuxième contribution a trait aux activités de recrutement et d'attraction mentionnées plus haut. Traditionnellement, pour engager de nouveaux employés, les responsables de la GRH

utilisent des outils de sélection qui évaluent les comportements passés des candidats, par rapport à un profil de comportements attendus mais seulement sur le plan des tâches et des rôles associés aux postes. Ces outils ne tiennent pas compte des autres dimensions comme les valeurs ou les CCO (Bolino et Turnley, 2003; Ryan et Ployhart, 2014). L'addition des questionnaires des valeurs et des CCO au processus de dotation, constituerait une amélioration importante qui aiderait à déterminer le système de valeurs déjà intériorisé par les candidats et à prédire les comportements désirables complémentaires à ceux identifiés dans la description des tâches et rôles. En choisissant les candidats dont le modèle de valeurs se rapproche le plus de celui de l'organisation, les gestionnaires facilitent l'intégration des nouveaux employés et évitent d'avoir à exercer un contrôle social en permanence, tout en permettant un éventail de valeurs et de comportements suffisamment varié pour prévenir la sclérose et les problèmes occasionnés par l'uniformité.

La troisième retombée est en lien avec les activités de rétention et de gestion des carrières, parmi lesquelles la motivation et la mobilisation des ressources humaines jouent un rôle primordial. À cet effet, Schwartz (2007), Kasser, Ryan, Zax et Sameroff (1995), Kasser, Cohn, Kanner et Ryan (2007) et Maio et Haddock (2015) ont trouvé que la préparation des personnes avant l'activation d'une valeur particulière favorise les comportements qui lui sont compatibles (dans les domaines concomitants ou proximaux) et inhibe les comportements qui sont associés aux valeurs opposées. Dans le cadre de leurs expériences, Kasser et coll. (2007) ont pré-conditionné (*primed*) des participants en leur demandant d'extraire puis d'ordonner des mots tels qu'ambition et succès pour la valeur accomplissement et pardon et honnêteté pour la valeur bienveillance. Les chercheurs ont ensuite demandé à ces personnes si elles étaient prêtes à aider dans des travaux futurs, gratuitement. Celles qui étaient conditionnées pour la valeur accomplissement étaient significativement moins susceptibles d'aider dans le futur comparativement à celles qui étaient conditionnées pour la valeur bienveillance.

De façon similaire, les gestionnaires pourraient utiliser un processus de socialisation inspiré par une compréhension intime de la relation entre les valeurs et les CCO pour créer un environnement favorable à une hiérarchie des valeurs qui va promouvoir les comportements

désirables. Par exemple, la hiérarchie des valeurs obtenue ici révèle l'importance que les participants du SSBLB accordent à l'universalisme, l'autonomie et la bienveillance et le peu d'intérêt qu'ils montrent pour le pouvoir. Ceci fait écho aux travaux de Nazare-Aga (2008) et Morchain (2009) qui les ont situées à une hauteur relativement élevée (troisième et quatrième paliers) dans la hiérarchie des besoins de la pyramide de Maslow. L'universalisme et la bienveillance sont tous deux orientés vers les relations positives et de coopération et ont donc été associés au palier appartenance alors que l'autonomie a été située sur le palier reconnaissance/estime.

Toutefois, des différences subtiles existent entre les types de motivation bienveillance et universalisme. Ainsi, la bienveillance accorde beaucoup plus d'importance au bien-être des personnes proches (famille, amis, collègues de travail etc.) et elle est façonnée à un bas âge (Schwartz et Bardi, 2001; Schwartz et Sagiv, 1995). Dans ce cas, le manque d'importance ou l'absence de cette valeur dans le système de valeurs d'un candidat occasionnerait de sérieuses difficultés pour les gestionnaires s'ils essayent de l'inculquer pour générer les CCO altruistes qui lui sont concomitants. Cette valeur doit donc être privilégiée lors du recrutement sachant qu'elle pourrait être renforcée par un environnement favorable. La valeur universalisme est quant à elle beaucoup plus nuancée même si elle est elle aussi orientée vers les relations avec les autres, en cela que contrairement à la bienveillance qui est orientée vers les proches, l'universalisme donne de l'importance au bien-être de tous et à la nature. De plus, ce type motivationnel est latent et ne va apparaître qu'au moment où l'individu est en contact avec d'autres groupes et devient conscient de leurs différences (Wach et Hammer, 2003). Préparer et socialiser des employés sur cette valeur va donc aussi poser des défis. De plus, avec l'autonomie, l'universalisme donne la préférence à la facilité de comprendre la diversité. L'identification en amont des personnes qui accordent de l'importance à ces valeurs devient essentielle quand l'organisme opère dans un environnement fortement multiculturel tel que le SSBLB. Cette valeur est celle qui s'est placée en tête dans les résultats que nous avons obtenus.

Le type motivationnel autonomie, qui occupe la deuxième place dans la hiérarchie des valeurs dans notre étude, a montré la corrélation positive la plus forte avec l'initiative individuelle (le

comportement proximal qui lui est associé) par rapport à tous les autres CCO. Là encore, l'importance que les participants ont accordée à cette valeur n'est pas surprenante, car quelques recherches antérieures (Deslauriers, 2003; Paquet et Comeau, 2007) ont elles aussi trouvé que les employés et les bénévoles du SSBLB affectionnent particulièrement l'autonomie et le contrôle qu'ils ont sur leur travail et leur participation à l'intérieur des équipes de travail. Toutefois, ces auteurs soulignent que même si d'une manière générale les organismes continuent d'offrir ce type d'organisation du travail, celui-ci s'effrite graduellement avec l'imposition par les bailleurs de fonds et les conseils d'administration de modèles de gestion traditionnels dé-qualifiants souvent associées à des valeurs de pouvoir largement négligées par les travailleurs du SSBLB.

Au vu de l'attachement que les employés et les bénévoles affichent envers l'organisation du travail qu'ils ont contribué à modeler, ces changements représentent une source d'insatisfaction particulièrement élevée. Quand cette insatisfaction est ajoutée à l'épuisement chronique de la main-d'œuvre identifié lors des entretiens exploratoires qui ont été effectués auprès d'employés du secteur, elle devient probablement la source la plus importante de conflits et celle qui influence le plus leurs comportements organisationnels et leur rétention. Les gestionnaires de la GRH du SSBLB doivent donc accorder une attention particulière à la relation entre l'autonomie et les comportements qui lui sont associés quand ils organisent le travail à l'intérieur de leurs équipes.

Ces exemples illustrent l'utilité des outils proposés par cette thèse pour les gestionnaires. Une meilleure compréhension de la relation entre les valeurs et les CCO résulterait en des valeurs organisationnelles en adéquation avec le personnel recruté et favoriserait la mise en place d'un environnement propice qui aurait le potentiel d'augmenter le taux de rétention des employés et des bénévoles et de les motiver à exhiber les CCO désirés.

5.5. Limites théoriques et méthodologiques de la recherche

Bien que cette recherche apporte plusieurs contributions à l'avancement des connaissances, elle comprend également six limites qu'il est important de souligner.

D'abord, la recherche est corrélacionnelle et de ce fait ne permet pas d'inférer une relation de causalité entre les diverses variables qui ont été impliquées dans le modèle. Par ailleurs elle se situe à un niveau psychologique/individuel, elle ne tient donc pas compte des facteurs de contexte en particulier les pressions normatives qui ont été identifiées par Bardi et Schwartz (2003), Ajzen et Fishbein (2010) et autres comme pouvant influencer la relation entre les valeurs et les CCO.

La deuxième limite est en lien avec l'absence de sources croisées pour valider les CCO auto-révélés et les effets importants qu'elle peut avoir sur les résultats. Pour éviter cette source de biais, il aurait fallu idéalement obtenir les mesures des CCO auprès des superviseurs et des collègues des employés et des bénévoles qui ont participé à l'étude (Podsakoff, MacKenzie, Lee et Podsakoff, 2003). La complexité et les coûts associés à cet exercice auraient toutefois été prohibitifs. Pour compenser ce potentiel de biais, nous avons incorporé dans notre procédure certaines des mesures de mitigation proposées par Podsakoff et coll. (2003). Nous avons ainsi procédé à une séparation méthodologique des échelles de mesure des variables indépendantes et des variables dépendantes en présentant les QVP et le questionnaire des CCO séparément. Nous avons aussi garanti la protection de l'anonymat des répondants, ce qui selon ces auteurs aiderait d'une part à réduire leur appréhension à répondre aux questions et, d'autre part, à diminuer leur désirabilité sociale.

La troisième limite se retrouve sur le plan de l'échantillon lui-même. Tous les employés et bénévoles qui ont répondu à notre sondage appartiennent à un même secteur : le SSBLB. Or ces participants ont présenté des caractéristiques particulières. Par exemple :

- Les femmes constituent une proportion importante (70,3%) de l'échantillon.

- Les répondants ont indiqué un niveau d'éducation élevé avec 78,3% d'entre eux possédant un diplôme ou un certificat universitaire comparé à 64,1 % des adultes âgés de 25 à 64 ans en 2011 pour la population canadienne (Statistique Canada, 2011).
- Presque la moitié (44%) des répondants ont indiqué qu'ils occupaient des postes de cadres.
- La dualité du statut d'emploi (salariés-bénévoles) des participants est unique à ce secteur.
- Ces participants exhibent généralement des comportements prosociaux (Lavelle, 2010; Liao-Troth, 2001; Pearce, 1983)

Il est alors possible de s'interroger sur les biais qui auraient pu être introduits par ces spécificités et leur impact sur les résultats obtenus. Nous avons mis en œuvre certaines mesures pour y pallier comme par exemple l'utilisation des variables de contrôle pour chacun de ces facteurs dans nos méthodes statistiques, toutefois, il serait intéressant de répliquer nos résultats dans le SSBLB et d'étendre l'étude à d'autres secteurs d'activité afin de comparer les résultats.

La quatrième limite concerne le questionnaire hybride des CCO qui a été utilisé dans cette recherche pour la toute première fois. La fiabilité interne de l'instrument était adéquate. Cependant, l'analyse factorielle par composantes principales a fait ressortir une structure de seulement 10 facteurs au lieu des 11 facteurs qui étaient stipulés à priori. Les dimensions statut social et dominance et succès personnel ont saturé sur un même facteur. Ces deux dimensions qui proviennent de la sous-échelle proposée par Farh et coll. (2004) nécessitent une révision.

La cinquième limite aborde les autres types de biais qui pourraient influencer les résultats. Pour ce qui est du QVP, l'instrument utilise des mesures des valeurs obtenues indirectement afin d'éviter les biais de variance commune, toutefois, il peut être sujet à un biais de désirabilité sociale étant donné la nature positive de l'approche des valeurs de Schwartz. Pour atténuer les effets des différences dans l'utilisation de cette échelle, Schwartz (2006) recommande l'utilisation de techniques additionnelles particulièrement la centration (*Ipsatization*) des données autour de leur moyenne globale. Malgré les avantages qu'elle offre, cette procédure peut aussi engendrer des problèmes notamment en créant des corrélations négatives plus fortes (Baron, 1996). Les chercheurs doivent être conscients de ces limites.

Ces biais peuvent aussi se retrouver dans l'instrument des CCO particulièrement en ce qui concerne les biais de désirabilité et de variance commune. La désirabilité sociale a un effet important sur plusieurs des dimensions des CCO car elle est inhérente à ce construit qui est par définition constitué de comportements sociaux désirables. L'approche la plus courante qui a été mise en œuvre par les chercheurs pour contrôler ce biais, est d'incorporer une échelle de désirabilité telle que celle de Crowne-Marlowe (Crowne et Marlowe, 1960) avec le questionnaire des CCO. Le désavantage de cette approche est que cet instrument est composé de 33 items, ce qui alourdit encore plus le questionnaire des CCO et introduit un risque plus élevé de données manquantes.

La dernière limite est en rapport avec la théorie de Schwartz et en particulier avec sa prétention d'universalité. Wach et Hammer (2003) ont ainsi noté que certaines valeurs se placent à différents endroits sur le cercle ou peuvent être carrément absentes, dépendant de la culture. Ces auteures prennent pour exemple la spiritualité, une valeur qui a été abandonnée par Schwartz (1992) non pas parce qu'elle n'était pas une valeur universelle mais tout simplement par convenance parce que son expression variait selon les cultures, ce qui se traduisait parfois par des zones vides. Rappelons que les zones vides sont qualifiées par le modèle circulaire comme étant un signe que tous les domaines de valeurs ne sont pas couverts (Lingoes et Guttman, 1967; Schwartz, 2006). Les chercheurs doivent donc être vigilants quant à l'absence de certaines valeurs qui peuvent être très importantes dans certaines cultures mais dont le modèle ne rend pas compte. On peut là encore penser à l'honneur, un autre exemple de valeur proposée par Wach et Hammer (2003). Cette valeur occupe une place dominante dans la majorité des cultures mais elle est absente du modèle des valeurs de Schwartz. A son crédit, Schwartz (1992 ; 2006) a toujours encouragé l'ajout de nouvelles valeurs à son modèle.

5.6. Avenues de recherche

Les limites théoriques et méthodologiques que nous venons de présenter ont fait ressortir une grappe d'améliorations qui vont constituer les avenues de recherche que nous proposons pour continuer à faire avancer l'approche de la structuration partagée.

L'une des limites que nous avons mentionnées plus haut vient du fait que notre étude a examiné la relation entre les valeurs et les CCO au niveau individuel sans considérer les effets potentiels des pressions normatives. Notre première avenue de recherche émane de cette limite.

Ajzen et Fishbein (2010) considèrent que les normes sociales représentent avec les attitudes individuelles, l'un des déterminants importants du comportement humain. Ces pressions sont définies comme l'élément qui donne un sens et un ordre au comportement puisqu'elles sont des références à la conduite acceptée et espérée de la part des individus dans des situations données. Pillutla et Chen (1999) font la distinction entre deux types de normes : les normes implicites et les normes perçues. Les normes implicites réfèrent à des attentes comportementales auxquelles les individus répondent. Chen, Pillutla et Xin Yao (2009) citent l'exemple de la coopération dans la sphère sociale et de la compétition dans les sphères économiques comme étant des normes appartenant à cette catégorie. Les valeurs de base appartiennent elles aussi à cette catégorie. Les normes perçues reflètent quant à elles la perception de l'individu quant aux modèles de comportements observés dans un contexte donné.

Pillutla et Chen (1999) ont trouvé que pour l'individu, les normes perçues occupent une place plus importante que les normes implicites particulièrement quand il existe une incompatibilité entre elles. La position de Bardi et Schwartz (2003) va elle aussi dans ce sens puisqu'ils soutiennent que « les individus pourraient se conformer à des normes même si le comportement normatif oppose leurs propres valeurs » p.1217. Insko (1985) signale à cet effet que les normes sociales affectent les comportements de l'individu à travers la pression que celui-ci ressent à l'égard d'un comportement donné. En d'autres termes, elles représentent la perception de l'individu quant aux normes sociales établies par l'unité sociale qui lui est proche, par exemple l'équipe à laquelle il appartient (Chen, Wasti et Triandis, 2007).

Pour ce qui est des pressions normatives sur la relation entre les valeurs et les CCO, les travaux empiriques de Bardi et Schwartz (2003) ont indiqué que le degré de relation entre les types motivationnels et les comportements n'est pas le même pour toutes les valeurs. Après avoir éliminé les artéfacts statistiques et méthodologiques qui expliquent ces écarts, ils offrent une perspective alternative selon laquelle la différence subsistante se trouverait probablement dans une explication théorique qui passe par les effets des pressions normatives.

Bardi et Schwartz (2003) évoquent deux lignes de pensée à cet égard. La première représente une forme de pression normative où les membres d'un groupe se conforment à des normes de comportement même si celles-ci s'opposent à leurs valeurs. La deuxième ligne de pensée se concentre plutôt sur l'importance des valeurs pour le groupe. En cela que plus l'importance des valeurs d'un domaine est faible pour un groupe et plus la relation entre le domaine des valeurs et le domaine des comportements qu'il exprime, est forte. La pression normative est donc représentée dans ce cas par l'importance moyenne d'un domaine de valeurs pour une équipe.

Au vu des limites associées à l'approche individuelle que nous avons privilégiée dans notre thèse et des ancrages théoriques cités plus haut, il serait intéressant que des travaux futurs soient entrepris en adoptant une perspective multiniveau qui considérerait les effets modérateurs des pressions des normes de valeurs des équipes de travail sur la relation entre les valeurs et les CCO en utilisant le modèle de la structuration circulaire et les théories de l'autodétermination et des pressions normatives.

D'autres avenues de recherche peuvent également être suggérées. Il serait utile de répliquer notre étude dans le même secteur, mais aussi dans un secteur différent, en tenant compte des mesures d'atténuation pour les biais introduits par l'échantillon, ce qui devrait permettre d'améliorer la qualité des résultats et de les généraliser.

La version brève du QVP est à considérer et la version complète que nous avons utilisée serait elle aussi à revoir. L'analyse SSA a mis en lumière une zone vide entre les types pouvoir et sécurité/tradition dans la carte SSA des valeurs. Notre discussion a suggéré l'absence de

plusieurs valeurs dans le questionnaire comme étant la cause la plus probable de ce vide. Cette conclusion est appuyée par l'observation de la même zone creuse dans la carte des CCO et la carte de la structuration partagée. Il serait donc très avantageux de procéder avec un QVP modifié contenant les items Vérité rationnelle et Vérité non rationnelle proposés par Wach et Hammer (2003) et voir si les items additionnels ont pu combler ce fossé.

Le questionnaire hybride des CCO utilisé dans la présente recherche mérite lui aussi d'être revu. Comme nous l'avons mentionné plus tôt, la sous-échelle utilisée pour le domaine égocentrique des CCO a besoin d'être étendue. Les 5 items qui ont été utilisés (trois pour la dimension statut social et dominance et deux pour la dimension succès personnel) ont tous saturé sur un même facteur. Par ailleurs, des difficultés sont apparues au niveau de deux items pour la dimension loyauté. Même si l'analyse factorielle et les indices de fiabilité ont suggéré que le questionnaire était convenable, une analyse confirmatoire aiderait à consolider les échelles du questionnaire.

Enfin, notre analyse SSA s'est limitée au niveau des types motivationnels des valeurs et des dimensions des CCO. Il serait intéressant de procéder à une analyse SSA plus détaillée qui tracerait la représentation géométrique des items des valeurs et des CCO. Cette analyse permettrait de mieux délimiter les items qui ont posé problème tel qu'illustré par les déviations et les vides qui ont été observés dans les cartes SSA.

CONCLUSION

«La capacité d'une entreprise à obtenir des CCO de leurs employés peut être un atout majeur que les concurrents auront beaucoup de mal à imiter » (Bolino et Turnley, 2003, p. 60). Cette déclaration reflète bien l'importance que les entreprises et les chercheurs qui s'intéressent aux organisations accordent à ce type de comportements.

Plusieurs approches ont été avancées pour expliquer ce phénomène, la plus dominante restant celle qui est fondée sur la théorie de l'échange social. Cependant, les cadres conceptuels qui ont émergé de ces efforts ont subi plusieurs critiques orientées vers leur incapacité à inclure et à expliquer toutes les dimensions du construit qui ont été proposées jusqu'à présent.

Dans ce courant de recherche, très peu de travaux se sont intéressés à la relation entre les valeurs et les CCO et aucune à notre connaissance n'a examiné cette relation en se penchant sur les effets des valeurs sur toutes les dimensions des CCO. La présente thèse comble cette lacune en validant un modèle circulaire des CCO inspiré par la théorie de Schwartz et comprenant toutes les dimensions des CCO recensées par Podsakoff et coll. (2000) de même que des dimensions égocentriques avancées par Niehoff (2000) et Farh et coll. (2004). Ce nouveau modèle nous a permis d'examiner et d'expliquer la structuration partagée entre les valeurs et les CCO sous l'optique de la logique des congruences et des oppositions stipulées par la théorie de Schwartz.

Trois types de liens ont été examinés empiriquement: les liens de concomitance, les liens de proximité et les liens d'opposition. Les résultats obtenus à partir d'un échantillon composé de 727 salariés et bénévoles au Canada, indiquent des effets significatifs qui ont été confirmés par une analyse SSA qui a produit une représentation géométrique circulaire des CCO et de la structuration partagée qui est très similaire à celle du modèle bien établi des valeurs de Schwartz.

Les résultats ont aussi été contextualisés. Ils indiquent que les facteurs qui ont été retenus ne semblent pas contribuer à l'explication de la relation entre les valeurs et les CCO. Dans ce même

ordre d'idées, le facteur régions a été incorporé dans l'analyse de l'écart valeurs-CCO afin de déterminer s'il existe une différence entre le Québec et le reste du Canada. Là encore, aucun effet significatif n'a été observé.

La recherche apporte trois contributions importantes à la connaissance sur la relation entre les valeurs et les CCO : 1) un nouveau modèle de structuration circulaire des CCO qui apporte des éléments de réponses sur les incohérences de cadres existants et sur la dimensionnalité des CCO ; 2) une opérationnalisation du modèle circulaire particulièrement en ce qui a trait à l'approche utilisée ; et 3) une validation empirique du modèle dans le SSBLB.

Plusieurs retombées pratiques ont également été identifiées. Elles portent sur l'éventail plus large d'outils de recrutement, de sélection et de rétention qui sont maintenant disponibles aux gestionnaires des organismes du SSBLB grâce à notre approche.

Même si ce modèle nécessite quelques ajustements qui ont été soulignés dans les limites de l'étude et les avenues de recherche proposées, nous pensons que son ancrage théorique solide et sa validation empirique prometteuse le rendent particulièrement pertinent et attrayant pour la recherche sur la relation entre les valeurs et les CCO et pour les gestionnaires de la GRH des organismes du SSBLB.

LISTE DES RÉFÉRENCES

- Aavik, T. et Allik, J. (2002). The structure of Estonian personal values: A lexical approach. *European Journal of Psychology*, 16 (3), 221-235.
- Abraham, R. (2000). Organizational Cynicism: Bases and Consequences. *Genetic Social and General Psychology Monograph*, 126 (3), 269-292.
- Ajzen, I. et Fishbein, M. (2010). *Predicting and changing behavior: the reasoned action approach*. New York: Taylor and Francis Group, LLC.
- Allport, G. W. (1961). *Pattern and growth in personality* New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Allport, G. W., Vernon, P. E. et Lindzey, G. (1960). *Sudy of Values*. Boston: Houghton Mifflin.
- Amar, R. et Levy, S. (2014). *SSA: Similarity Structure Analysis*. Netherlands: Springer Netherlands.
- Anderson, C. (2010). Regional heterogeneity and policy preferences in Canada: 1979-2006. *Regional and federal studies*, 20 (4), 447-468.
- Anheier, H. K. (2005). *NonProfit Organizations: Theory, Management, Policy*. London, UK: Routledge.
- Anheier, H. K. et Ben-Ner, A. (2003). *The Study of Nonprofit Enterprise: Theories and Approaches*. New York: Kluwer Academic.
- Anheier, H. K. et Seibel, W. (1990). *The Third Sector: Comparative Studies of Nonprofit Organizations*. Berlin and New York: DeGruyter.
- Arthaud-Day, M. L., Rode, J. C. et Turnley, W. H. (2012). Direct and Contextual Effects of Individual Values on Organizational Citizenship Behavior in Teams. *Journal of Applied Social Psychology*, 97 (4), 792-807.
- Babcock-Roberson, M. E. et Strickland, O. J. (2010). The relationship between charismatic leadership, work engagement, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Psychology*, 144 (3), 313-326.
- Bachrach, D., Bendoly, E. et Podsakoff, P. M. (2001). Attributions of the 'causes' of group performance as an alternative explanation of the relationship between organizational citizenship behavior and organizational performance. *Journal of Applied Psychology*, 86 (6), 1285-1293.

- Bardi, A., Lee, J. E., Hofmann-Towfigh, N. et Soutar, G. (2009). The Structure of Intra-Individual Value Change. *The Journal of Personality and Social Psychology*, 97 (5), 913-929.
- Bardi, A. et Schwartz, S. H. (2003). Values and Behaviour: Strength and Structure of Relations. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29 (10), 1207-1220.
- Barr, C. W., Brock, K., Brownlee, B., Franke, S., Hall, M. H., Murray, V., et coll. (2006). *Strengthening the Capacity of Nonprofit and Voluntary Organizations to Serve Canadians*. Toronto: Imagine Canada.
- Bettencourt, L. A. (2004). Change-oriented organizational citizenship behaviors: The direct and moderating influence of goal orientation. *Journal of Retailing*, 80, 165-180.
- Bickel, R. (2007). *Multilevel analysis for applied research, it's just a regression!* New York: The Guilford Press.
- Bilsky, W. et Jehn, K. (2002). Organizational culture and individual values: evidence for a common structure. Dans N. Schwartz, W. Wisniewski et M. Myrtek (Éds.), *Die Person im biologischen und sozialen Kontext* (pp. 211-228). Göttingen: Hogrefe-Verlag.
- Bolino, M. C. (1999). Citizenship and impression management: Good soldiers or good actors? *Academy of Management Review*, 24, 82-98.
- Bolino, M. C., Klotz, A. C., Turnley, W. H. et Harvey, J. (2013). Exploring the dark side of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 34, 542-559.
- Bolino, M. C. et Turnley, W. H. (2003). Going the extra mile: Cultivating and managing employee citizenship behavior. *Academy of Management Executive*, 17 (3), 60-71.
- Bond, M. H. et Chi, V. M. Y. (1997). Values and Moral Behavior in Mainland China. *Psychologia : an international journal of psychology in the Orient*, 40 (4), 251-264
- Borman, W. C. et Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. Dans N. Schmitt et W. C. Borman (Éds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71-98). San Francisco: Jossey-Bass.
- Borman, W. C. et Motowidlo, S. J. (1997). Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research. *Human Performance*, 10 (2), 99-109.
- Bressoux, P. (2008). *Modélisation statistique appliquée aux sciences sociales*. Bruxelles: Édition De Boeck Université.
- Brief, A. P. et Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial Organizational Behaviors. *Academy of Management Review*, 11, 710-725.

- Cardona, P., Lawrence, B. S. et Espejo, A. (2003). *Outcome based theory of work motivation*. Communication présentée au 63rd Academy of Management Annual Meeting, Seattle, WA, USA. Répéré à <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?id=462623>.
- Chen, X.-P., Pillutla, M. M. et Xin Yao. (2009). Unintended Consequences of Cooperation Inducing and Maintaining Mechanisms in Public Goods Dilemmas: Sanctions and Moral Appeals. *Group Processes & Intergroup Relations*, 12 (2), 241-255.
- Chen, X. P., Wasti, S. A. et Triandis, H. C. (2007). When does group norm or group identity predict cooperation in a public goods dilemma? The moderating effects of idiocentrism and allocentrism. *International Journal of Intercultural Relations*, 31, 259-276.
- Chiaburu, D. S., Oh, I. S., Berry, C. M., Li, N. et Gardner, R. G. (2011). The five-factor model of personality traits and organizational citizenship behaviors: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 96 (6), 1140-1166.
- Choi, J. N. (2007). Change-oriented organizational citizenship behavior: effects of work environment characteristics and intervening psychological processes. *Journal of Organizational Behavior*, 28 (4), 467-484.
- Clary, E. G. et Snyder, M. (1999). The motivations to volunteer: Theoretical and practical considerations. *Current Directions in Psychological Science*, 8, 156-159.
- Cohen, A. (2009). Individual values and the work/family interface: An examination of high tech employees in Israel. *Journal of Managerial Psychology*, 24 (6), 814-832.
- Coleman, V. I. et Borman, W. C. (2000). Investigating the Underlying Structure of the Citizenship Performance Domain. *Human Resource Management Review*, 10 (1), 25-44.
- Colman, A. M., Norris, C. E. et Preston, C. C. (1997). Comparing rating scales of different lengths: equivalence of scores for 5-point and 7 point scales. *Psychological Reports*, 80, 355-362.
- Comeau, Y. (2003). La diversité du rapport salarial dans le troisième secteur au Québec. *Service social*, 50 (1), 199-230.
- Comeau, Y. (2014). *Caractère et dynamiques de la culture philanthropique au Québec*: Institut Maillet. Répéré à http://institutmallet.org/wp-content/uploads/ActesSommet_Section5_WEB.pdf.
- Comrey, A. L. et Lee, H. B. (1992). *A first course in factor analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Crowne, D. P. et Marlowe, D. (1960). A new scale of social desirability independent of psychopathology. *Journal of Consulting Psychology*, 24, 349-354.

- Davidov, E., Schmidt, P. et Schwartz, S. (2008). Bringing Values Back In: The Adequacy of the European Social Survey to Measure Values in 20 countries. *Public Opinion Quarterly*, 72 (3), 420-445.
- de León, M. C. D. et Finkelstein, M. (2011). Individualism/collectivism and organizational citizenship behavior. *Psicothema*, 23 (3), 401-406.
- Delobbe, N., Herrbach, O., Lacaze, D. et Mignonac, K. (2005). *Comportement organisationnel, Volume 1, contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*. Bruxelles: Editions De Boeck Université.
- Deslauriers, J. P. (2003). *Travailler dans le communautaire*. Sainte-Foy: PUQ.
- Desmette, D. et Gaillard, M. (2008). When a 'worker' becomes an 'older worker'. The effects of age-related social identity on attitudes towards retirement and work. *Career Development International*, 13 (2), 168-185.
- Diskienė, D. et Goštautas, V. (2010). Relationship between individual and organizational values and employees' job satisfaction. *Current Issues of Business and Law*, 5 (2), 295-319.
- Djeboua, N. (2014). Entretiens exploratoires avec les employés et les bénévoles du secteur sans but lucratif et bénévole. inédit. Université du Québec en Outaouais.
- Dolan, S. L., Díez-Piñol, M., Fernández-Alles, M., Martín-Prius, A. et Martínez-Fierro, S. (2004). Exploratory Study of within-Country Differences in Work and Life Values. *International Journal of Cross Cultural Management*, 4 (2), 157-180.
- Dollery, B. et Wallis, J. L. (2003). *The Political Economy of the Voluntary Sector: A Reappraisal of the Comparative Institutional Advantage of Voluntary Organizations*. Cheltenham, UK: Edgar Elgar.
- Dose, J. J. (1997). Work values: An integrative framework and illustrative application to organizational socialization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70 (3), 219-240.
- Eastman, K. K. (1994). In the eyes of the beholder: an attributional approach to ingratiation and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 37, 1379-1391.
- Emery, S., Lee, J., Curry, S. J., Johnson, J., Sporer, A. K., Mermelstein, R., et coll. (2010). Finding Needles in a Haystack: A Methodology for Identifying and Sampling Community-Based Youth Smoking Cessation Programs. *Evaluation Review*, 34 (1), 35-51.
- Farh, J. L., Zhong, C. B. et Organ, D. W. (2004). Organizational Citizenship Behavior in the People's Republic of China. *Organization Science*, 15 (2), 241-253.

- Feather, N. T. (1984). Masculinity, femininity, psychological androgyny, and the structure of values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47 (3), 604-620.
- Feather, N. T. (1995). Values, Valence and Choice: the Influence of Values on the Perceived Attractiveness and Choice of Alternatives. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68 (6), 1135-1151.
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Finegan, J. E. (1994). The impact of personal values on judgments of ethical behaviour in the workplace. *Journal of Business Ethics*, 13, 747-755.
- Finegan, J. E. (2000). The impact of person and organizational values on organizational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 149-169.
- Fishbain, D. A., Rosomoff, H. L., Cutler, R. et Rosomoff, R. S. (1995). Secondary Gain Concept: a Review of the Scientific Evidence. *Clinical Journal of Pain*, 11 (1), 6-21.
- Fortin, M. F., Côté, J. et Filion, F. (2006). *Fondements et étapes du processus de recherche*. Montréal: Chenelière éducation.
- Garson, D. G. (2014). *Statistical Associates Multivariate Statistics Library 2015*. Raleigh, NC: Statistical Associates Publishing.
- Gauthier, B. (2006). *Recherche sociale: De la problématique à la collecte des données*. Québec: Presses de l'université du Québec.
- Gay, L. R., Mills, G. E. et Airasian, P. (2006). *Educational research: competencies for analysis and applications (8th ed.)*. Upper Saddle River, NJ: Merrill/Prentice Hall.
- George, D. et Mallery, P. (2011). *SPSS for Windows: Step by Step*. Boston, MA: Allyn & Bacon.
- George, J. M. et 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.
- Goffman, E. (1959). *The Presentation of Self in Everyday Life*. Garden City, NY: Doubleday.
- Graham, J. W. (1991). An essay on organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4, 249-270.
- Hager, M. A., Wilson, S., Pollak, T. H. et Rooney, P. M. (2003). Response Rates for Mail Surveys of Nonprofit Organizations: A Review and Empirical Test. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 32 (2), 252-267.

- Hair, J. F., Black, W., Babin, B. J. et Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). N.J.: Prentice Hall.
- Halba, B. (2006). *Gestion du bénévolat et du volontariat*. Bruxelles: De Boeck.
- Hall, M. H., Barr, C. W., Easwaramoorthy, M., Sokolowski, S. W. et Salamon, L. M. (2005). *Analyse comparative du secteur sans but lucratif et bénévole du Canada*. Ottawa: Imagine Canada.
- Harris, M. (1998). Doing it their way: organisational challenges for Voluntary Associations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 27 (2), 144-158.
- Hitt, M. A., Beamish, P. W., Jackson, S. E. et Mathieu, J. E. (2007). Building Theoretical and Empirical Bridges Across Levels: Multilevel Research in Management. *Academy of Management Journal*, 50 (5), 1385-1399.
- Hoaglin, D. C., Iglewicz, B. et Tukey, J. W. (1986). Performance of some resistant rules for outlier labeling. *Journal of American Statistical Association*, 81, 991-999.
- Hofmann, D. A. (1997). An Overview of the Logic and Rationale of Hierarchical Linear Models. *Journal of Management*, 23 (6), 723-744.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*. Beverley Hills: Sage.
- Holland, J. L. (1997). *Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments*. Odessa, Florida: Psychological Assessment Resources Incorporated.
- HR Council. (2008). *Toward a labor force strategy for Canada's voluntary & non-profit sector*. Ottawa: HR Council for the Voluntary & Non-Profit Sector.
- Ilies, R., Fulmer, I. S., Spitzmuller, M. et Johnson, M. D. (2009). Personality and citizenship behavior: the mediating role of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 94 (4), 945-959.
- Ilies, R., Nahrgang, J. D. et Morgeson, F. P. (2007). Leader-member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92 (1), 269-277.
- Insko, C. A. (1985). Conformity and group size: The concern with being right and the concern with being liked. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 11, 41-50.
- Kamdar, D. et Van Dyne, L. (2007). The joint effects of personality and workplace social exchange relationships in predicting task performance on citizenship performance. *Journal of Applied Psychology*, 92 (5), 1286-1298.

- Kasser, T., Cohn, S., Kanner, A. D. et Ryan, R. M. (2007). Some costs of American corporate capitalism: a psychological exploration of value and goal conflicts. *Psychological Inquiry*, 18, 1-22.
- Kasser, T., Ryan, R. M., Zax, M. et Sameroff, A. J. (1995). The relations of maternal and social environments to late adolescents' materialistic and prosocial values. *Developmental Psychology*, 31, 907-914.
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9 (2), 131-146.
- Keller, R. T. (1975). Role conflict and ambiguity, correlates with job satisfaction and values. *Personal Psychology*, 28 (1), 57-64.
- Klein, K. J. et Kozlowski, S. W. J. (2000). From Micro to Meso: Critical Steps in Conceptualizing and Conducting Multilevel Research. *Organizational Research Methods*, 3 (3), 211-236.
- Kline, P. (1994). *An easy guide to factor analysis*. NY: Routledge.
- Kluckhohn, C. et Strodtbeck, F. L. (1961). *Variations in Value Orientations*. Evanston, IL: Row Peterson.
- Koivula, N. (2008). *Basic human values in the workplace*. Thèse de doctorat, Département de psychologie sociale, Université de Helsinki. Répéré à <https://www.tsr.fi/tsarchive/files/TietokantaTutkittu/2007/107021Loppuraportti.pdf>.
- Konovsky, M. A. et Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37 (3), 656-669.
- Kozlowski, S. W. J. et Klein, K. J. (2000). *Multilevel theory, research and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kristiansen, C. M. et Hotte, A. M. (1996). Morality and the self: implications for when and how of value-attitude-behavior : The Psychology of values. Dans C. Seligman, J. M. Olson et M. P. Zanna (Éds.), *Symposium de l'Ontario* (pp. 77-106). Hillsdale, N.J.: Lawrence Erlbaum.
- Laczo, R. M. et Hanish, K. A. (1999). An Examination of Behavioral Families of Organizational Withdrawal in Volunteer Workers and Paid Employees. *Human Resource Management Review*, 9 (4), 453-477.
- Lainey, P. (2008). *Le leadership organisationnel: de la théorie à la pratique*. Montréal: Les éditions de la Chenelière inc.

- Landsberg, B. (2004). The Nonprofit Paradox: For-Profit Business Models in the Third Sector. *The International Journal of Not-For-Profit Law*, 6 (2), 1-5.
- Lasby, D. (2011). Trends in Individual Donations: 1984–2010. *Research bulletin (Imagine Canada)*, 15 (1), 1-11.
- Latham, G. P. et Pinder, C. C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual Review of Psychology*, 56, 485-516.
- Lavelle, J., Rupp, D. E. et Brockner, J. (2007). Taking a multifoci approach to the study of justice, social exchange, and citizenship behavior: The target similarity model. *Journal of Management*, 33, 841-866.
- Lavelle, J. J. (2010). What motivates OCB? Insights from the volunteerism literature. *Journal of Organizational Behavior*, 31 (6), 918-923.
- Lepine, J. A., Erez, A. et Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: a critical review and a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 52-65.
- Lepine, J. A. et Van Dyne, L. (1998). Predicting voice behavior in work groups. *Journal of Applied Psychology*, 83, 853-868.
- Liao-Troth, M. A. (2001). Attitude differences between paid workers and volunteers. *Nonprofit Management and Leadership*, 11 (4), 423–442.
- Lingoes, J. C. et Guttman, L. (1967). Nonmetric factor analysis: a rank-reducing alternative to linear factor analysis. *Multivariate Behavioral Research*, 2, 485-505.
- Liu, Y. et Cohen, A. (2010). Values, commitment, and OCB among Chinese employees. *International Journal of Intercultural Relations*, 34, 493-506.
- Locke, E. A. et Henne, D. (1986). Work Motivation Theories. Dans C. I. Cooper et I. Robertson (Éds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1-36). Chichester, UK: John Wiley.
- Lohmann, R. A. (1992). *The Commons: New Perspectives on Nonprofit Organization, Voluntary Action and Philanthropy*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M. et Paine, J. (1999). Do citizenship behaviors matter more for managers than for salespeople? *Journal of Academy of Marketing Science*, 27 (4), 115-134.
- Maiorano, G. R. et Haddock, G. (2015). *The psychology of attitudes and attitude change*. London, UK: Sage.

- Manhardt, P. J. (1972). Job orientation of male and female college graduates in business. *Personnel Psychology*, 25 (2), 361-368.
- Manly, B. F. J. (2004). *Multivariate Statistical Methods: A Primer* (3rd ed.). Boca Raton, Florida: Chapman & Hall/CRC Press.
- Mann, S. L. (2007). *Values as incremental predictors of organizational citizenship behaviour*. Dissertation, Joseph L. Rotman School of Management, University of Toronto.
- Marinova, S. V., Moon, H. et Van Dyne, L. (2010). Are all good soldier behaviors the same? Supporting multidimensionality of organizational citizenship behavior based on rewards and roles. *Human Relations*, 63, 1463-1485.
- Maroney, T. et Mallory, B. (2004). Explaining Voluntary Sector Behaviour: An Empirical Test Using NSW Non-Profit Social Service Provider Data. *Journal of Economic and Social Policy*, 9 (1), 78-97.
- Mayers, A. (2013). *Introduction to Statistics and SPSS in Psychology*. Harlow: Pearson Education.
- McLean-Parks, J. M. et Kidder, D. L. (1994). The Union and its Members: a Psychological Approach. A Review. *Contemporary Psychology*, 39, 199-200.
- McLelland, D. C. (1985). *Human motivation*. Glenview, IL: Scott Foresman.
- McShane, S. L. (1986). A path analysis of participation in union administration. *Industrial Relations*, 25, 177-187.
- Mirels, H. L. et Garrett, J. B. (1972). The Protestant Ethic as a personality variable. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 36 (1), 40-44.
- Mongeau, P. (2008). *Réaliser son mémoire ou sa thèse*. Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Moon, H., Van Dyne, L. et Wrobel, K. (2004). The circumplex model and the future of organizational citizenship behavior research. Dans D. L. Turnipseed (Éd.), *Handbook of organizational citizenship behavior* (pp. 1-22). New York: Nova Science.
- Moorman, R. H. et Blakely, G. L. (1995). Individualism-Collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16 (2), 127-142.
- Moorman, R. H., Niehoff, B. et Organ, D. W. (1993). Treating employees fairly and organizational citizenship behaviors: Sorting the effects of job satisfaction, organizational commitment, and procedural justice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6, 209-225.

- Morchain, P. (2009). *Psychologie sociale des valeurs*. Paris: Dunod.
- Morrison, E. W. (1994). Role definitions and organizational citizenship behavior: the importance of the employee's perspective. *Academy of Management Journal*, 37, 1543-1567.
- Morrison, E. W. et Phelps, C. C. (1999). Taking charge at work: Extra-role efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal*, 42, 403-419.
- Motowidlo, S. J. et Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79, 475-480.
- Mumford, M. D., Helton, W. B., Decker, B. P., Shane-Connelly, M. et VanDoorn, J. (2003). Values and beliefs related to ethical decisions. *Teaching business ethics*, 7, 139-170.
- Nations Unies (2007). *Handbook on Non-Profit Institutions in the System of National Accounts*. New York: United Nations.
- Nazare-Aga, I. (2008). *Je suis comme je suis*. Montréal: Éditions de l'Homme.
- Nesbitt-Lankin, P., Fournier, B. et Hudon, R. (1997). *Distributive Justice and the Role of the State in Ontario and Quebec*. Communication présentée au 47th Annual Meeting of the Society for the Study of Social Problems, Toronto. Répéré à <http://orbi.ulg.ac.be/2268/69472/73768/Toronto1997.pdf>.
- Niehoff, B. (2000). *A motive-Based View of Organizational Citizenship Behaviors: Applying and Old Lens to a New Class of Organizational Behaviors*. Communication présentée au Midwest Academy of Management Proceedings, le 30 mars, 2000, Chicago. Répéré à https://www.researchgate.net/publication/228892181_A_motive-based_view_of_organisational_citizenship_behaviours_Applying_an_old_lens_to_a_new_class_of_organisational_behaviours.
- O'Reilly, C. A. et Chatman, J. A. (1996). Culture as Social Control: Corporations, Cults, and Commitment. *Research in Organizational Behavior*, 18, 157-200.
- Organ, D. W. (1977). A reappraisal and reinterpretation of the satisfaction-causes-performance hypothesis. *Academy of Management Review*, 2, 46-53.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. *Research in Organizational Behavior*, 12, 43-72.
- Organ, D. W. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time. *Human Performance*, 10 (2), 85-97.

- Organ, D. W., Podsakoff, P. M. et Mackenzie, B. S. (2006). *Organizational Citizenship Behavior, its Nature, Antecedents and Consequences*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Ornstein, M. D. et Stevenson, H. M. (1999). *Politics and ideology in Canada: Elite and public opinion in the transformation of a welfare state*. Montréal: McGill-Queen's University Press.
- Paillé, P. (2010). Citizenship in the workplace: Examining attitudes as predictors among french employees. *International Journal of Business and Management*, 5 (4), 53-64.
- Pallant, J. (2007). *SPSS Survival Manual: A step by step guide to data analysis using the SPSS program*. Crows Nest, Australia: Allen & Unwin.
- Paquet, R. et Comeau, Y. (2007). *Syndicalisation et économie sociale*. Montréal: Editions Saint-Martin.
- Pearce, J. L. (1983). Job attitude and motivation differences between volunteers and employees form comparable organizations. *Journal of Applied Psychology*, 68, 646-652.
- Pearce, J. L. (1993). *Volunteers: the organizational behavior of unpaid workers*. New York: Routledge.
- Pierce, H. R. et Maurer, T. J. (2009). Linking development activity, social exchange and organizational citizenship behavior. *International Journal of Training and Development*, 13 (3), 139-147.
- Pillai, R., Schriesheim, C. A. et Williams, E. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership. A two-sample study. *Journal of Management*, 25 (6), 897-934.
- Pillutla, M. M. et Chen, X. P. (1999). Social Norms and Cooperation in Social Dilemmas: The Effects of Context and Feedback *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 78 (2), 81-103.
- Podsakoff, P. M. et MacKenzie, S. B. (1994). Organizational citizenship behavior and sales unit effectiveness. *Journal of Marketing Research*, 31, 351-363.
- Podsakoff, P. M. et MacKenzie, S. B. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestions for future research. *Human Performance*, 10 (2), 133-151.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y. et Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88 (5), 879-903.

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H. et Fetter, R. (1990). Transformational leader behavior and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behavior. *Leadership Quarterly*, 1, 107-142.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. et Bachrach, D. (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.
- Porter, L. W., Angle, H. L. et Allen, R. W. (2003). *Organizational Influence Processes*. London: M.E. Sharpe.
- Porter, S. et Whitcomb, S. E. (2003). The Impact of Contact Type on WEB Survey Response Rates. *Public Opinion Quarterly*, 67, 579-588.
- Prince-Gibson, E. et Schwartz, S. H. (1998). Value priorities and gender. *Social Psychology Quarterly*, 61 (1), 49-67.
- Rioux, S. M. et Penner, L. A. (2001). The causes of organizational citizenship behavior: A motivational analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86 (6), 1306-1314.
- Robinson, S. et Morrison, E. W. (1995). Psychological Contracts and OCB: the Effect of Unfulfilled Obligations on Civic Virtue Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16 (3), 289-298.
- Rocher, G. (1992). *Introduction à la sociologie générale*. Montréal: Éditions Hurtubise.
- Rochester, C. (2013). *Rediscovering Volunteer Action: The Beat of a Different Drum*. Hampshire, UK: Palgrave MacMillan.
- Rogelberg, S. G., Allen, J. A., Conway, J. M., Goh, A., Currie, L. et McFarland, B. (2010). Employee Experiences with Volunteers Assessment, Descriptions, Antecedents, and Outcomes. *NonProfit Management & Leadership*, 20 (4), 423-444.
- Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*. New York: Free Press.
- Ros, M., Schwartz, S. H. et Surkiss, S. (1999). Basic Individual Values, Work Values, and the Meaning of Work. *Applied Psychology an International Review*, 48 (1), 49-71.
- Rosenthal, R. et Rosnow, R. L. (1991). *Essentials of behavioral research: methods and data analysis* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: a study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 389-400.
- Ryan, A. M. et Ployhart, R. E. (2014). A Century of Selection. *Annual Review of Psychology*, 65 (1), 693-717.

- Ryan, J. J. (2002). Work Values and Organizational Citizenship Behaviors: Values That Work for Employees and Organizations. *Journal of Business and Psychology*, 17 (1), 123-132.
- Ryckman, R., M. et Houston, D. M. (2003). Value priorities in American and British Female and Male University Students. *The Journal of Social Psychology*, 143 (1), 127-138.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21 (7), 600-619.
- Salamon, L. M. et Anheier, H. K. (1992). In Search of the Nonprofit Sector I: The Question of Definitions. *Voluntas*, 3 (2), 125-151.
- Salamon, L. M. et Anheier, H. K. (1996). *The emerging nonprofit sector: an overview*. Manchester: Manchester University Press.
- Saunders, A. (2004). *Passion and Commitment Under Stress: Human Resource Issues in Canada's Non-profit Sector – A Synthesis Report*. Ottawa: Canadian Policy Research Networks.
- Schepers, C., De Gieter, S., Pepermans, R., Du Bois, C., Caers, R. et Jegers, M. (2005). How are employees of the nonprofit sector motivated? A research need. *Nonprofit Management and Leadership*, 16 (2), 191-208.
- Schmidtke, J. M. et Cummings, A. (2013). Salient Challenges of Staffing and Managing Employees. Dans J. O. Buchanan, L. Koppes-Bryan et L. F. Thompson (Éds.), *Using Industrial-Organizational Psychology for the Greater Good: Helping Those Who Help Others* (pp. 265-289). N.Y.: Routledge.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical advances in 20 countries. *Advances in Experimental Psychology*, 25, 1-66.
- Schwartz, S. H. (1994). Are There Universal Aspects in the Structure and Contents of Human Values? *Journal of Social Issues*, 50 (4), 19-45.
- Schwartz, S. H. (1999). A Theory of Cultural Values and Some Implications for Work. *Applied Psychology*, 48 (1), 23-47.
- Schwartz, S. H. (2006). Basic Human Values: Theory, Measurement, and Applications. *Revue française de sociologie*, 47 (4), 929-968.
- Schwartz, S. H. (2007). Cultural and individual value correlates of capitalism: a comparative analysis. *Psychological Inquiry*, 18, 52-57.

- Schwartz, S. H. (2010). Basic values: How they motivate and inhibit prosocial behavior. Dans M. Mikulincer et P. R. Shaver (Éds.), *Prosocial motives, emotions, and behavior: The better angels of our nature*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Schwartz, S. H. (2012). An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2 (1), Répéré à <http://scholarworks.gvsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1116&context=orpc>.
- Schwartz, S. H. et Bardi, A. (2001). Value Hierarchies Across Cultures. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 32 (3), 268-290.
- Schwartz, S. H. et Bilsky, W. (1990). Toward a theory of the universal content and structure of values: Extensions and cross cultural replications. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58, 872-891.
- Schwartz, S. H. et Huisman, S. (1995). Value priorities and religiosity in four western religions. *Social Psychology Quarterly*, 38 (2), 88-107.
- Schwartz, S. H. et Rubel, T. (2005). Sex differences in value priorities: Cross cultural and multi-method studies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 89 (6), 1010-1028.
- Schwartz, S. H. et Sagiv, L. (1995). Identifying culture-specifics in the content and structure of values. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 26, 92-116.
- Schwartz, S. H., Vecchione, M., Fischer, R., Ramos, A., Dmirutk, K., Dirilen-Gumus, O., et coll. (2012). Refining the Theory of Basic Individual Values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 103 (4), 663-688.
- Scott, K. et Pike, D. (2005). *Funding Matters... For Our Communities: Challenges and Opportunities for Funding Innovations in Canada's Nonprofit and Voluntary Sector*. Ottawa, Ontario: Canadian Council On Social Development.
- Seppälä, T., Lipponen, J., Bardi, A. et Pirttilä-Backman, A.-M. (2010). Change-oriented organizational citizenship behaviour: An interactive product of openness to change values, work unit identification, and sense of power. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85 (1), 136-155.
- Smith, C. A., Organ, D. W. et Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and its antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663.
- Smith, D. H. (2010). Membership and Membership Associations. Dans H. K. Anheier, S. Toepler et L. Regina (Éds.), *International Encyclopedia of Civil Society* (pp. 982-990). New York: Springer.
- Spector, P. E. (2012). Introduction: The dark and light sides of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 34, 540-541.

- Spence, R. S., Ferris, L. D., Brown, D. J. et Heller, D. (2011). Understanding daily citizenship behaviors: A social comparison perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 547-571.
- Spini, D. (2003). Measurement Equivalence Of 10 Value Types From The Schwartz Value Survey Across 21 Countries. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 34 (1), 3-23.
- Spitzmuller, M., Van Dyne, L. et Ilies, R. (2008). Organizational citizenship behavior: A review and extension of its nomological network. Dans J. Barling et C. L. Cooper (Éds.), *The Sage handbook of Organizational Behavior* (pp. 106-123). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Spony, G. (2003). The development of a work-value model assessing the cumulative impact of individual and cultural differences on managers' work-value systems: empirical evidence from French and British managers. *The International Journal of Human Resource Management*, 14 (4), 658-679.
- Statistique Canada. (2003). *Cornerstones of Community: Highlights of the National Survey of NonProfit and Voluntary Organizations*. Ottawa: Government of Canada. Répéré à <http://www.statcan.gc.ca/pub/61-533-x/61-533-x2004001-eng.htm>.
- Statistique Canada. (2005). *Compte satellite des institutions sans but lucratif et du bénévolat – 1997-2001*. Ottawa, Ontario: Statistiques Canada. Répéré à <http://publications.gc.ca/Collection/Statcan/13-015-XIF/13-015-XIF2005000.pdf>.
- Statistique Canada. (2011). *Scolarité au Canada : niveau de scolarité, domaine d'études et lieu des études*. Ottawa: Gouvernement du Canada. Répéré à <http://www12.statcan.gc.ca/nhs-enm/2011/as-sa/99-012-x/99-012-x2011001-fra.pdf>.
- Stocker, R. (2007). The Research Practices Needs of Non-Profit Organizations in an Urban Center. *The Journal of Sociology and Social Welfare*, 34 (4), 97-119.
- Stone, L. et Nouroz, H. (2007). Les ressources humaines des organismes sans but lucratif. *L'emploi et le revenu en perspective*, 19 (3), 5-14.
- Suar, D. et Khuntia, R. (2010). Influence of Personal Values and Value Congruence on Unethical Practices and Work Behavior. *Journal of Business Ethics*, 97 (3), 443 - 460.
- Tabachnick, B. G. et Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics* (6th ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- Takeuchi, R., Wang, M. et Marinova, S. V. (2005). Antecedents and consequences of psychological workplace strain during expatriation. A cross-sectional and longitudinal investigation. *Personnel Psychology*, 58, 925-948.

- Tingling, P., Parent, M. et Wade, M. (2003). Extending the capabilities of Internet-based research: Lessons from the field. *Electronic Networking Applications and Policy*, 13 (1), 223-235.
- Tukey, J. W. (1977). *Exploratory Data Analysis*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Underfuhren-Biget, S., Häfliger, U. et Hug, S. (2013). Values of staff in International organizations. Dans R. Reinalda (Éd.), *Handbook of international organizations* (pp. 270-283). London: Routledge.
- Van Dyne, L., Cummings, L. L. et Mclean-Parks, J. M. (1995). *Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity (a bridge over muddied waters)*. Minnesota: Strategic Management Research Center, University of Minnesota.
- Van Dyne, L. et Farmer, S. M. (2005). It's who I am: role identity and organizational citizenship behavior. Dans D. L. Turnipseed (Éd.), *Handbook of Organizational Citizenship Behavior* (pp. 181-207). New York: Nova Science Publishers.
- Van Dyne, L., Graham, J. W. et Dienesch, R. M. (1994). Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation. *Academy of Management Review*, 47 (4), 765-802.
- Van Dyne, L., Jehn, K. A. et Cummings, A. (2002). Differential effects of strain on two forms of work performance: individual sales and creativity. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 57-74.
- Van Dyne, L. et Lepine, J. A. (1998). Helping and Voice Extra-Role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity. *Academy of Management Journal*, 41 (1), 108-119.
- Van Dyne, L. et Pierce, J. A. (2004). Psychological Ownership and Feelings of Possession : Three Field Studies Predicting Employee Attitudes and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 25 (4), 439-459.
- VanDenberghe, C., Panaccio, A., Bentein, K., Mignonac, K. et Roussel, P. (2011). Assessing longitudinal change of a dynamic relationship among role stressors, job attitudes, turnover intention and well-being in neophyte newcomers. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 652-671.
- Verkasalo, M., Tuomivaara, P. et Lindeman, M. (1996). 15-year-old pupils' and their teachers' values and their beliefs about the values of an ideal pupil. *Educational Psychology*, 16, 35-47.
- Wach, M. et Hammer, B. (2003). *La structure des valeurs est-elle universelle? Génèse et validation du modèle compréhensif de Schwartz*. Paris: L'Harmattan.

- West, M. A. et Farr, J. L. (1990). Innovation at work. Dans M. A. West et J. L. Farr (Éds.), *Innovation and creativity at work. Psychological and organizational strategies* (pp. 3-13). Chichester: Wiley.
- Wiggins, J. S. (1979). A psychological taxonomy of trait descriptive terms: The interpersonal domain. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 395-412.
- Williams, L. J. et Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17 (3), 601-617.
- Williams, R. M. (1979). Change and stability in values and value systems: A sociological perspective. Dans M. Rokeach (Éd.), *Understanding human values* (pp. 15-46). New York: Free Press.
- Wils, T., Luncasu, M. et Waxin, M. F. (2007). Développement et validation d'un modèle de structuration des valeurs au travail. *Relations Industrielles*, 62 (2), 305-332.

ANNEXES

Annexe 1: Distribution des organismes de bienfaisance par région et par province

Région	Province	Nombre d'organismes de bienfaisance	%
Provinces de l'ouest	Alberta	8 965	10,4
	Colombie-Britannique	12 154	14,1
	Manitoba	4 644	5,4
	Saskatchewan	4 314	5,0
Provinces de l'atlantique	Ile du prince-Édouard	585	0,7
	Nouveau-Brunswick	2 682	3,1
	Nouvelle-Écosse	3 789	4,4
	Terre-Neuve	1 185	1,4
Provinces du centre	Ontario	30 844	35,9
	Québec	16 447	19,1
Provinces du nord	Nunavut	34	0,1
	Territoires du Nord-Ouest	119	0,1
	Yukon	132	0,2
En dehors du Canada	En dehors du Canada	29	0,1
	Total	85 923	100%

Annexe 2: Distribution des organismes de bienfaisance par domaine d'activité

Domaine d'activité	Nombre d'organismes de bienfaisance enregistrés	%
Education	13 961	16,25
Santé	5 789	6,74
Religion	32 926	38,32
Bien-être	19 032	22,15
Bénéfices à la communauté et autres	14 215	16,54
Total	85 923	100 %

Annexe 3: Analyse factorielle exploratoire en composantes principales des CCO

	Composante									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1- Initiative individuelle										
II3-10. J'encourage les autres à essayer de nouvelles méthodes de travail plus efficaces	.775									
II2-9. J'encourage souvent les autres à exprimer leurs idées et opinions.	.728									
II4-11. J'encourage mes collègues de travail plus réservés ou discrets à exprimer leurs opinions lorsqu'ils ne feraient pas autrement.	.721									
II5-12. Je fais fréquemment des suggestions aux collègues de travail sur des façons d'améliorer le groupe.	.697									
III-8. Pour des enjeux qui pourraient être lourds de conséquences, j'exprime mon opinion honnêtement, même si d'autres ne sont pas d'accord.	.661									
2- Altruisme										
ALT2-16. J'aide ceux qui ont une grosse charge de travail		.766								
ALT4-18. J'aide volontiers ceux qui ont des problèmes au travail.		.713								
ALT3-17. J'aide à orienter les nouveaux employés même si ce n'est pas requis.		.705								
ALT1-15. J'aide les autres qui ont été absents		.687								
ALT5-19. Je suis toujours prêt à donner un coup de pouce à ceux qui m'entourent.		.640								
3- Courtoisie										
COU5-24. Je prends en compte l'impact de mes actions sur les collègues de travail			.750							
COU2-21. Je porte attention à comment mon comportement affecte le travail des autres.			.748							
COU4-23. J'essaie d'éviter de causer des problèmes à mes collègues de travail.			.739							
COU1-20. Je prends des précautions afin d'éviter des problèmes avec d'autres collègues de travail.			.630							
COU3-22. Je respecte les droits des autres.			.610							
4- Esprit sportif										
ES3-43. J'ai tendance à faire " des montagnes avec rien ". (R)				.800						
ES2-42. Je me centre toujours sur ce qui ne va pas plutôt que sur ce qui est positif. (R)				.729						
ES1-41. Je passe beaucoup de temps à me plaindre de choses insignifiantes. (R)				.708						
ES5-45. Je me plains souvent car " celui qui ne demande rien n'a rien ". (R)				.666						
ES4-44. Je trouve toujours des défauts à ce que l'organisation fait. (R)				.640						
5- Statut social, dominance et succès personnel										
SD3-3. J'utilise une position de pouvoir afin d'en tirer des bénéfices personnels.					.788					
SD2-2. J'utilise parfois des tactiques qui ont un effet nuisible sur les autres collègues.					.720					
SP1-4. Je m'attribue du mérite, j'évite les blâmes et je me bats pour avoir des avantages personnels.					.674					

SD1-1. J'utilise parfois des tactiques déloyales pour obtenir ce que je veux.					.631				
SP2-5. Je parle en mal du supérieur ou des collègues dans leur dos.					.579				
6- Vertu civique									
VER3-27. Je me tiens informé des changements dans l'organisation.								.715	
VER4-28. Je lis régulièrement les communications de l'organisation: annonces, mémos, publicités, etc.								.705	
VER1-25. J'assiste aux réunions qui ne sont pas obligatoires mais qui sont considérées importantes.								.685	
VER2-26. J'assiste à des événements qui ne sont pas obligatoires mais qui améliorent l'image de l'entreprise.								.674	
7- Conformité									
CON2-37. Je ne prends pas de pauses supplémentaires								.758	
CON1-36. Mon assiduité au travail est supérieure à la norme.								.707	
CON4-39. Je suis un des employés les plus consciencieux.								.686	
CON3-38. J'obéis aux règles de l'organisation même lorsque personne ne m'observe.								.606	
CON5-40. Je crois qu'il faut donner une journée de travail honnête pour une journée de salaire honnête.								.587	
8- Loyauté									
LOY4-32. Je ne prends pas la défense de l'organisation lorsque des employés la critiquent. (N)									.718
LOY3-31. Je dis aux gens de l'extérieur que cette organisation n'est pas un bon milieu de travail. (N)									.638
LOY7-35. Je n'inciterais pas des collègues à donner ou à faire des levées de fonds pour l'organisation. (N)									.554
LOY6-34. J'accepterais un poste dans une organisation concurrente pour un meilleur salaire. (N)									.484
LOY2-30. Je ne fais pas d'effort particulier pour défendre l'organisation contre des menaces externes. (N)									.453
LOY5-33. Je fais activement la promotion de la mission de l'organisation.									-.370
LOY1-29. Je présente l'organisation de façon positive aux gens de l'extérieur.					.449				-.426
9- Faire la paix									
FP1-13. J'agis comme un « pacificateur » quand des personnes de l'organisation sont en désaccord.									.672
FP2-14. J'ai une influence stabilisatrice sur l'organisation lorsqu'il y a dissension.									.662
10- Développement individuel									
DII-6. J'apprends de nouvelles choses qui ne sont pas requises pour mon travail									.729
DI2-7. Je cherche et je profite des formations offertes par mon organisation.									.589

Méthode d'extraction: analyse par composantes principales.

Méthode de rotation: Varimax avec normalisation de Kaiser.

La rotation a convergé en 9 itérations.

(N) : items à échelle négative

Annexe 4: Matrice de corrélations entre les types de valeurs et les dimensions des CCO

	AU	PO	UN	AC	SE	ST	CO	TR	HE	BI	SD	SP	DI	III	FP	ALT	COU	VER	CON	ES	LOY
Autonomie	1	0.002	.279**	-.201**	-.294**	0.059	-.457**	-.265**	-0.063	0.032	.114**	-0.03	.119**	.143**	-0.028	-.133**	-.155**	-.130**	-0.014	0.047	-.085*
Pouvoir	0.002	1	-.398**	.414**	-.115**	-0.072	-.133**	-.184**	-.118**	-.346**	.242**	.208**	-0.028	.079*	-0.017	-.236**	-.311**	0.07	-0.006	-.130**	-0.015
Universalisme	.279**	-.398**	1	-.454**	-.295**	-.087*	-.303**	-.126**	-.099**	.386**	-.207**	-.171**	0.045	.126**	0.059	.150**	.141**	-0.026	-.111**	.078*	-0.025
Accomplissement	-.201**	.414**	-.454**	1	-.130**	.131**	-.094*	-.306**	0.054	-.442**	.231**	.229**	.078*	0.017	-.087*	-.124**	-.149**	0.006	-0.065	-.189**	0.046
Sécurité	-.294**	-.115**	-.295**	-.130**	1	-.274**	.226**	.141**	-.198**	-.185**	-.108**	-0.024	-0.052	-.077*	-0.008	0.01	.110**	-0.022	.193**	0.047	-0.033
Stimulation	0.059	-0.072	-.087*	.131**	-.274**	1	-.324**	-.290**	.263**	-.109**	0.042	-0.018	.166**	.114**	0.018	0.015	-0.039	0.029	-.090*	-0.029	-.077*
Conformité	-.457**	-.133**	-.303**	-.094*	.226**	-.324**	1	.279**	-.223**	-0.065	-.160**	-0.063	-.154**	-.195**	0.052	0.041	.193**	.077*	.168**	-0.005	.076*
Tradition	-.265**	-.184**	-.126**	-.306**	.141**	-.290**	.279**	1	-.340**	-0.02	.118**	.088*	-.121**	-.212**	0.068	-0.017	0.056	-.084*	.115**	0.025	-0.018
Hédonisme	-0.063	-.118**	-.099**	0.054	-.198**	.263**	-.223**	-.340**	1	-.131**	0.029	0.06	0.012	-0.014	-.091*	.080*	0.045	-0.001	-.147**	-0.005	0.038
Bienveillance	0.032	-.346**	.386**	-.442**	-.185**	-.109**	-0.065	-0.02	-.131**	1	-.349**	-.357**	-0.025	.086*	.083*	.255**	.137**	.115**	-0.017	.145**	0.026
Statut social et dominance	.114**	.242**	-.207**	.231**	-.108**	0.042	-.160**	.118**	0.029	-.349**	1	.620**	0.015	-.174**	-.188**	-.311**	-.300**	-.269**	-.260**	-.225**	-.078*
Succès personnel	-0.03	.208**	-.171**	.229**	-0.024	-0.018	-0.063	.088*	0.06	-.357**	.620**	1	0.007	-.149**	-.210**	-.134**	-.166**	-.210**	-.201**	-.376**	-.176**
Développement individuel	.119**	-0.028	0.045	.078*	-0.052	.166**	-.154**	-.121**	0.012	-0.025	0.015	0.007	1	0.058	-.096**	0.051	-.137**	0.062	-.117**	-.191**	-.145**
Initiative individuelle	.143**	.079*	.126**	0.017	-.077*	.114**	-.195**	-.212**	-0.014	.086*	-.174**	-.149**	0.058	1	.210**	0.007	-.138**	-.109**	-.133**	-.205**	-.173**
Faire la paix	-0.028	-0.017	0.059	-.087*	-0.008	0.018	0.052	0.068	-.091*	.083*	-.188**	-.210**	-.096**	.210**	1	0.044	0.005	-.127**	0.011	-.078*	-.104**
Altruisme	-.133**	-.236**	.150**	-.124**	0.01	0.015	0.041	-0.017	.080*	.255**	-.311**	-.134**	0.051	0.007	0.044	1	.250**	0.056	-.122**	-.219**	-.178**
Courtoisie	-.155**	-.311**	.141**	-.149**	.110**	-0.039	.193**	0.056	0.045	.137**	-.300**	-.166**	-.137**	-.138**	0.005	.250**	1	-0.038	-0.047	-0.019	-.168**
Vertu civique	-.130**	0.07	-0.026	0.006	-0.022	0.029	.077*	-.084*	-0.001	.115**	-.269**	-.210**	0.062	-.109**	-.127**	0.056	-0.038	1	-0.062	-.101**	0.033
Conformisme	-0.014	-0.006	-.111**	-0.065	.193**	-.090*	.168**	.115**	-.147**	-0.017	-.260**	-.201**	-.117**	-.133**	0.011	-.122**	-0.047	-0.062	1	-0.015	-.161**
Esprit sportif	0.047	-.130**	.078*	-.189**	0.047	-0.029	-0.005	0.025	-0.005	.145**	-.225**	-.376**	-.191**	-.205**	-.078*	-.219**	-0.019	-.101**	-0.015	1	.113**
Loyauté	-.085*	-0.015	-0.025	0.046	-0.033	-.077*	.076*	-0.018	0.038	0.026	-.078*	-.176**	-.145**	-.173**	-.104**	-.178**	-.168**	0.033	-.161**	.113**	1

Annexe 5: Formulaire de consentement en français



Université du Québec en Outaouais

Case postale 1250, succursale B, Hull (Québec), Canada J8X 3X7

Téléphone (819) 595-3900

Formulaire de consentement

Titre de la recherche

Structuration circulaire de la relation entre les valeurs et les comportements de citoyenneté organisationnelle dans le secteur sans but lucratif et bénévole

Chercheur : Nadir Djerboua – Doctorant au Département des Relations Industrielles

Directeur de recherche : Professeur Daniel Pelletier

Nous sollicitons par la présente, votre participation à la recherche en titre. L'objectif visé est de mieux comprendre la relation entre les valeurs et les comportements au travail des bénévoles et des employés du secteur sans but lucratif et bénévole.

Votre participation à ce projet consiste à remplir un questionnaire en ligne qui demandera environ 25 minutes de votre temps.

Les données recueillies par cette étude sont entièrement confidentielles et dénominalisées. Elles ne pourront en aucun cas mener à votre identification. Votre anonymat sera garanti par l'utilisation de codes numériques ainsi que par l'extraction puis la suppression des réponses fournies en ligne. Il sera ainsi impossible d'identifier les adresses IP ou les coordonnées internet des répondants. De plus, le nom de votre milieu de travail ou de bénévolat ne sera pas identifié; il sera plutôt regroupé en catégories générales. Seuls les résultats agrégés ou globaux seront diffusés à travers la thèse de doctorat, des articles dans des revues spécialisées et dans le cadre de présentations et de conférences.

Les données recueillies seront conservées en format numérique sur disque compact. Celui-ci sera entreposé sous clé et seuls le *Professeur Daniel Pelletier et M. Nadir Djerboua, Doctorant en Relations Industrielles à l'Université du Québec en Outaouais* y auront accès. Ces données ne seront pas utilisées à d'autres fins que celles décrites dans le présent document. Conformément aux procédures visant à garantir l'intégrité en recherche, elles seront conservées pendant une période de cinq (5) ans puis détruites.

Votre participation à cette étude est volontaire. Vous êtes donc entièrement libre d'y participer ou non, et de vous retirer en tout temps sans aucun préjudice. Vous pouvez aussi demander à ce que les données que vous avez fournies soient retirées de la base de données, ce qui sera fait simplement et anonymement en utilisant la date et l'heure à laquelle le questionnaire a été rempli en ligne pour repérer et supprimer vos réponses.

Les risques associés à votre participation sont minimes et ils se limitent à ceux rencontrés lorsque l'on participe à un sondage. Le chercheur s'engage à mettre en œuvre les moyens nécessaires pour les réduire ou les pallier. Le seul inconvénient formel identifié est le temps requis pour remplir le questionnaire, soit environ 25 minutes. Une meilleure compréhension des valeurs et des comportements de citoyenneté organisationnelle des bénévoles et des employés des organismes du secteur sans but lucratif et la validation des instruments utilisés représentent les bénéfices directs anticipés. Tout participant qui souhaiterait prendre connaissance des résultats de l'étude pourra le faire en indiquant une adresse courriel qui sera conservée dans un fichier électronique entièrement indépendant des fichiers contenant les réponses fournies.

Aucune compensation d'ordre monétaire n'est accordée pour votre participation.

Si vous avez des questions concernant ce projet, veuillez communiquer avec :

M. Nadir Djerboua

*100 Baroness Drive, Nepean,
Ontario, K2G 6S2*

Téléphone :

Courriel : NadirA.Djerboua@uqo.ca

ou

M. Daniel Pelletier, Ph.D.

*Université du Québec en Outaouais
101, rue St-Jean-Bosco,
Gatineau, Québec, J8X3X7*

Téléphone :

Courriel : daniel.pelletier@uqo.ca

Cette recherche a reçu l'aval du Comité d'éthique de l'Université du Québec en Outaouais. Si vous avez des questions ou des préoccupations concernant les aspects éthiques de ce projet, veuillez communiquer avec le président du Comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec en Outaouais :

M. André Durivage, Ph.D.

A-2226, Pavillon Lucien-Brault
101, rue Saint-Jean Bosco
Gatineau, Québec, Canada, J8Y 3G5
Téléphone: (819) 595-3900 poste 1781
Courriel: andre.durivage@uqo.ca

En cochant la boîte qui vous est présentée sur ce site Web au bas de la page, vous confirmez que vous avez clairement compris les renseignements concernant votre participation au projet de recherche et indiquez que vous acceptez d'y participer. Elle ne signifie pas que vous acceptez d'aliéner vos droits et de libérer les chercheurs et les responsables de leurs responsabilités juridiques ou professionnelles. Votre participation devant être aussi éclairée que votre décision initiale de participer au projet, vous devez en connaître tous les tenants et aboutissants au cours du déroulement de la recherche. En conséquence, vous ne devez jamais hésiter à demander des éclaircissements ou de nouveaux renseignements au cours du projet.

Nous aimerions aussi solliciter votre autorisation pour éventuellement faire une **utilisation secondaire de vos données**, ce qui veut dire qu'elles pourraient être conservées et faire l'objet d'analyses reliées à de nouveaux objectifs ou projets de recherche. Nous nous engageons à respecter les mêmes règles d'éthique que pour le présent projet. Vos données seront toujours anonymes et confidentielles, c'est-à-dire qu'il sera impossible à quiconque de pouvoir les relier à votre identité.

Il n'est pas nécessaire de consentir à ce volet pour participer à la présente recherche. Si vous refusez, vos données seront détruites à la fin du présent projet. Si vous acceptez, vos données seront conservées pour une période de 10 ans après la fin du présent projet et ensuite détruites.

- J'accepte une utilisation secondaire des données que je vais fournir.
- Je refuse une utilisation secondaire des données que je vais fournir.

Après avoir pris connaissance des renseignements concernant ma participation à ce projet de recherche, j'appose une coche signifiant que j'accepte librement d'y participer.

Annexe 6: Formulaire de consentement en anglais



Université du Québec en Outaouais

P.O. Box 1250, Station B, Hull, Québec, Canada J8X 3X7

Telephone: 819-595-3900

Consent Form

Title of Research Project

Circular Structure of the relationship between basic values and organizational citizenship behavior in the nonprofit and voluntary sector

Researcher: Nadir Djerboua –Ph.D. Candidate, Department of Industrial Relations

Research Director: Professor Daniel Pelletier

The activities of this research are aimed at better understanding volunteers' and employees' values and organizational citizenship behavior in the non-profit and voluntary sector.

Your involvement in this project consists of filling in a questionnaire that will take approximately 25 minutes to complete.

The data gathered in this study will be completely confidential and will in no way lead to your identification. Your privacy is guaranteed using numeric codification. The research results will be disseminated through a doctoral dissertation, articles in specialized revues and presentations and conferences. These results do not reveal the identity of the participants.

Data collected will be kept locked. Only *Mr. Daniel Pelletier Ph.D. et Mr. Nadir Djerboua, Ph.D Candidate in the Industrial Relations Program of l'Université du Québec en Outaouais (UQO)* will have access to it. This data will not be used for any purposes other than those described on this form.

Your participation in this study is completely voluntary and you can withdraw from it at any time without prejudice. The risks associated with your participation are minimal and the researcher is committed to taking the necessary steps to reduce and offset any risks. The only inconvenience is the time spent during your involvement. Better understanding of employees' and volunteers' basic values and organizational citizenship behavior in the nonprofit and voluntary sector and the validation of the instruments used represent some of the direct benefits anticipated from this study.

No monetary compensation is provided for your participation. If you have any questions about this research project, please contact:

Mr. Nadir Djerboua

100 Baroness Drive, Nepean, Ontario, K2G 6S2

Telephone :

Email : NadirA.Djrboua@uqo.ca

or

M. Daniel Pelletier, Ph.D.

Université du Québec en Outaouais

101, rue St-Jean-Bosco,

Gatineau, Québec, J8X3X7

Téléphone :

Courriel : daniel.pelletier@uqo.ca

This study has been reviewed by, and received ethics clearance by the Ethics Committee of l'Université du Québec en Outaouais. If you have questions pertaining to the ethics of the project, you can contact the chair of UQO's research ethics committee:

Mr. André Durivage, Ph.D

A-2226, Pavillon Lucien-Brault

101, rue Saint-Jean Bosco

Gatineau, Québec, Canada, J8Y 3G5

Telephone: (819) 595-3900 poste 1781

Email: andre.durivage@uqo.ca

By checking the box below, you certify that you understand clearly the instructions on your participation in the research project and indicate your consent to participate in it. It does not mean that you alienate your rights or to release the researchers and others responsible for the project, of their legal and professional responsibilities. You are free to withdraw from the study at any time without prejudice. Please do not hesitate to seek clarification and new information at any time during the project.

With your permission, we would like to be able to store the data collected at the end of this project for other research activities in the same field. In order to preserve your personal information and identity, the data will be de-identified, that is, it will no longer be possible for anyone to link the data to your identity. We are committed to complying with the same rules of ethics as for the current project.

There is no need to consent to this part in order to participate in the current research. If you do not agree to it, your data will be destroyed at the end of this project. If you agree, your data will be kept for 10 years following the current project then it will be destroyed at the end of that period.

- I agree to secondary use of the information I provide.
- I do not agree to secondary use of the information I provide.

I am checking boxes on this web site form to indicate that I have willingly agreed to participate to this research project.

Annexe 7: Courriel de recrutement en français.



Université du Québec en Outaouais

P.O. Box 1250, Station B, Hull, Québec, Canada J8X 3X7

Telephone: 819-595-3900

Le 16 Avril, 2015

Madame, Monsieur,

Mon nom est Nadir Djerboua. Je suis un doctorant au département des relations industrielles de l'Université du Québec en Outaouais.

Je vous écris pour vous inviter à participer au projet de recherche intitulée : *Structuration circulaire de la relation entre les valeurs et les comportements de citoyenneté organisationnelle dans le secteur sans but lucratif et bénévole*. L'objectif visé est de mieux comprendre la relation entre les valeurs et les comportements au travail des bénévoles et des employés du secteur sans but lucratif et bénévole.

Votre participation à cette étude est volontaire et vous êtes entièrement libre de participer ou non, et de vous retirer en tout temps sans aucun préjudice. Le sondage est anonyme et aucune donnée personnelle n'est recueillie. Les risques associés à votre participation sont minimes, ils se limitent à ceux rencontrés lorsqu'on participe à un sondage. Le chercheur s'engage à mettre en œuvre les moyens nécessaires pour les réduire ou les pallier. Le seul inconvénient formel identifié est le temps requis pour remplir le questionnaire, soit environ 25 minutes.

Pour votre convenance, le sondage est disponible en ligne aux adresses web suivantes :

Version française: <http://sondages.uqo.ca/index.php/survey/index/sid/623257/lang/fr>

Version anglaise : <http://sondages.uqo.ca/index.php/survey/index/sid/623257/lang/en>

Une fois sur le site, veuillez suivre les instructions sur l'écran.

Nous vous remercions infiniment pour votre participation.

Nadir Djerboua

Doctorant en relations industrielles

Téléphone :

Courriel : NadirA.Djerboua@uqo.ca

Daniel Pelletier, Ph.D.

Directeur de thèse

Téléphone :

Courriel : daniel.pelletier@uqo.ca

Annexe 8: Courriel de recrutement en anglais



Université du Québec en Outaouais

P.O. Box 1250, Station B, Hull, Quebec, Canada J8X 3X7

Telephone: 819-595-3900

April 16, 2015

Dear Sir or Madam

My name is Nadir Djerboua. I am a Ph.D candidate with the department of Industrial Relations at l'Université du Québec en Outaouais.

I am writing to invite you to participate in a study entitled: *Circular structure of the relation between values and organizational citizenship behaviour in the nonprofit sector*. The activities of this research are aimed at better understanding volunteers' and employees' values and organizational citizenship behavior in the non-profit and voluntary sector.

Your participation in this study is completely voluntary and you can withdraw from it at any time without prejudice. The survey is anonymous and no personal data is collected. The risks associated with your participation are minimal and the researcher is committed to taking the necessary steps to reduce and offset any risks. The only inconvenience is the time spent to complete the questionnaire or approximately 25 minutes.

For your convenience, the survey is available on line at the following web addresses:

French version: <http://sondages.uqo.ca/index.php/survey/index/sid/623257/lang/fr>

English version: <http://sondages.uqo.ca/index.php/survey/index/sid/623257/lang/en>

Once on the web page, please follow the instructions.

We thank you very much for your participation.

Nadir Djerboua

Ph.D. Candidate

Téléphone :

Courriel : NadirA.Djerboua@uqo.ca

Daniel Pelletier, Ph.D.

Supervisor

Téléphone

Courriel : daniel.pelletier@uqo.ca

Annexe 9: Questionnaire en français

QUESTIONNAIRE

“La structuration circulaire de la relation entre les valeurs et les comportements de citoyenneté organisationnelle dans le secteur sans but lucratif et bénévole”

Directives: Veuillez s’il vous plait fournir les informations demandées ou cocher la case appropriée

SECTION I : consentement

Comment avez-vous reçu votre invitation à participer à ce sondage ? Par la poste Par voie électronique

Cochez cette case pour indiquer que vous acceptez de participer à ce sondage :

SECTION 2: INFORMATION GÉNÉRALE

Quel est votre genre?

- Féminin Masculin

Quel est votre âge?

- 15-24 25-34 35-44 75 et plus
 45-54 55-64 65-74

Quel est votre statut au Canada?

- Citoyen canadien Réfugié Travailleur étranger
 Résident permanent Étudiant étranger

Quel est votre niveau de scolarité?

- Études secondaires non complétées Diplôme d'études secondaires Études post-Secondaires partielles
 Diplôme ou certificat d'études post-secondaires Diplôme universitaire 1er cycle Diplôme universitaire 2ième et 3ième cycle
 Certification professionnelle

Êtes-vous employé (e) par cet organisme ?

- Rémunéré temps plein Rémunéré à temps partiel Bénévole à temps plein
 Bénévole à temps partiel

Quelle est votre catégorie d'emploi?

- Cadre supérieur Cadre intermédiaire ou superviseur Professionnel
 Postes auxiliaires et techniques Personnel administratif Autre personnel de soutien
 Autres

Quelle est la taille de votre organisme (nombre d'employés et de bénévoles)?

- Moins que 5 5-9 10-24
 25-99 100 et plus

Quelles sont les activités principales de votre organisme? :

- | | | |
|---|--|---|
| <input type="checkbox"/> Organisation religieuse | <input type="checkbox"/> Arts et culture | <input type="checkbox"/> Civisme et défense d'intérêts |
| <input type="checkbox"/> Services sociaux | <input type="checkbox"/> Développement/logements | <input type="checkbox"/> Sport et loisirs |
| <input type="checkbox"/> Éducation et recherche | <input type="checkbox"/> Santé et bien-être | <input type="checkbox"/> Association (affaires, professionnelle, syndicale) |
| <input type="checkbox"/> Environnement | <input type="checkbox"/> Hôpital | <input type="checkbox"/> Secteur international |
| <input type="checkbox"/> Vieillessement/personnes âgées | <input type="checkbox"/> Santé mentale | <input type="checkbox"/> Entraide |
| <input type="checkbox"/> Autres | | |

Êtes-vous membre d'un syndicat?

- Oui Non

Dans quelle province se situe votre bureau de travail?

- | | | |
|---|--|--|
| <input type="checkbox"/> Alberta | <input type="checkbox"/> Terre-Neuve et Labrador | <input type="checkbox"/> Ontario |
| <input type="checkbox"/> Colombie-Britannique | <input type="checkbox"/> Les Territoires du Nord-Ouest | <input type="checkbox"/> Ile du Prince Édouard |
| <input type="checkbox"/> Manitoba | <input type="checkbox"/> Nouvelle-Écosse | <input type="checkbox"/> Québec |
| <input type="checkbox"/> Nouveau-Brunswick | <input type="checkbox"/> Nunavut | <input type="checkbox"/> Saskatchewan |
| <input type="checkbox"/> Yukon | <input type="checkbox"/> En dehors du Canada | <input type="checkbox"/> Sans-objet |

Questionnaire des valeurs par portraits

Chaque phrase ci-dessous décrit rapidement une personne. Lisez attentivement chaque phrase et mettez une croix (X) sur ce qui vous correspond le mieux. Pour chaque ligne, mettez une seule croix (X).

	Jusqu'à quel point cette personne est-elle comme vous?					
	Pas du tout comme moi	Pas tellement comme moi	Un petit peu comme moi	Un peu comme moi	Plutôt comme moi	Tout à fait comme moi
1. C'est important pour cette personne d'avoir des idées nouvelles et d'être créative. Il/Elle aime faire des choses à sa façon, de manière originale.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. C'est important pour cette personne d'être riche. Il/Elle veut avoir beaucoup d'argent et posséder des choses qui coûtent cher.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Il/Elle pense que c'est important que tous les hommes du monde soient traités de manière égale. Il/Elle croit que tout le monde devrait avoir les mêmes chances dans la vie.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Il est très important pour cette personne de montrer ses capacités. Il/Elle veut que les gens admirent ce qu'il/elle fait.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. C'est important pour cette personne de vivre dans un endroit où il/elle se sent en sécurité. Il/Elle évite tout ce qui pourrait le/la mettre en danger.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Cette personne pense qu'il est important de faire une foule de choses différentes dans sa vie. Il/Elle est toujours à la recherche de nouvelles choses à essayer.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Il/Elle croit que les gens devraient faire ce qu'on leur dit de faire. Il/Elle pense que l'on doit toujours suivre les règles, même si personne ne vous surveille.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. C'est important pour cette personne d'écouter des gens différents de lui/elle. Même si il/elle n'est pas d'accord avec eux, il/elle veut malgré tout les comprendre.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Cette personne pense qu'il ne faut pas demander plus que ce que l'on a. Il/Elle croit que les gens devraient se contenter de ce qu'ils ont.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Cette personne recherche toutes les occasions de s'amuser. C'est important pour lui/elle de faire des choses qui lui procurent du plaisir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. C'est important pour cette personne de décider lui/elle-même de ce qu'elle fait. Il/Elle aime être libre de planifier et de choisir lui/elle-même ses activités.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. C'est très important pour cette personne d'aider les gens qui l'entourent. Il/Elle veut prendre soin de leur bien-être.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Réussir brillamment est important pour lui/elle. Il/Elle aime impressionner les autres.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. C'est important pour cette personne que son pays soit en sécurité. Il/Elle pense que l'État doit prendre garde aux menaces venant de l'intérieur comme de l'extérieur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Cette personne aime prendre des risques. Il/Elle recherche toujours l'aventure.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. C'est important pour lui/elle de se comporter comme il faut. Il/Elle veut éviter de faire quoi que ce soit que les autres jugeraient incorrect.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Cette personne aime les responsabilités et aime dire aux autres ce qu'ils doivent faire. Il/Elle veut que les autres fassent ce qu'il/elle dit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. C'est important pour cette personne d'être loyal (e) envers ses amis. Il/Elle veut se dévouer à ceux qui sont proches de lui/d'elle.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Il/Elle est tout à fait convaincu (e) que les gens devraient protéger la nature. Préserver l'environnement est important pour cette personne.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Être religieux est important pour lui/elle. Il/Elle fait tout pour être en accord avec ses croyances religieuses.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Il est important pour cette personne que tout soit propre et organisé. Il/Elle n'aime vraiment pas le désordre.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Cette personne pense qu'il est important de s'intéresser aux choses. Il/Elle aime être curieux et essaie de comprendre toutes sortes de choses.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Cette personne croit que tous les gens du monde devraient vivre en harmonie. Promouvoir la paix partout dans le monde est important pour lui/elle.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

24. Cette personne pense qu'il est important d'être ambitieux /se. Il/Elle veut montrer à quel point il/elle est compétent (e).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Il/Elle pense que c'est mieux de faire les choses de façon traditionnelle. C'est important pour lui/elle de se conformer aux coutumes qu'il/elle a apprises.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Profiter des plaisirs de la vie est important pour lui/elle. Il/Elle aime se donner du bon temps.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. C'est important pour cette personne de répondre aux besoins des autres. Il/Elle essaie de soutenir ceux et celles qu'il/elle connaît.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Il/Elle croit qu'il faut toujours montrer du respect à ses collègues parents et à ses supérieurs aux personnes âgées . C'est important pour cette personne d'être obéissante.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Il/Elle veut que tout le monde soit traité de manière juste, même les gens qu'il/elle ne connaît pas. C'est important pour cette personne de protéger les plus faibles dans la société.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. Il/Elle aime les surprises. C'est important pour lui/elle d'avoir une vie passionnante.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. Il/Elle fait tout ce qu'elle peut pour éviter de tomber malade. Rester en bonne santé est très important pour cette personne.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. Progresser dans la vie est très important pour lui/elle. Il/Elle s'efforce de faire mieux que les autres.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. Pardonner à ceux qui l'ont blessé (e) est important pour lui/elle. Il/Elle essaie de voir ce qui est bon chez eux et de ne pas avoir de rancune.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. C'est important pour cette personne d'être indépendante. Il/Elle aime ne compter que sur lui-même/elle-même.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35. C'est important pour lui/elle d'avoir une direction un gouvernement stable. Il/Elle s'inquiète du maintien de l'ordre social.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36. C'est important pour cette personne d'être toujours poli (e) avec les autres. Il/elle essaie de ne jamais déranger ou irriter les autres.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

37. Il/Elle veut vraiment profiter de la vie. C'est important pour cette personne de s'amuser.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38. C'est important pour lui/elle d'être humble et modeste. Il/Elle essaie de ne pas attirer l'attention sur lui/elle.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39. Cette personne veut toujours être celui/celle qui prend les décisions. Il/Elle aime être celui/celle qui dirige.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40. C'est important pour cette personne de s'adapter à la nature et de s'y intégrer. Il/Elle croit qu'on ne devrait pas modifier la nature.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

SECTION 3 : Questionnaire d'évaluation des comportements de citoyenneté organisationnelle

Les énoncés suivants évaluent les comportements de citoyenneté organisationnelle. Jusqu'à quel point êtes-vous en accord ou en désaccord avec ces énoncés. Veuillez cocher une seule réponse pour chaque énoncé.

	Please choose the appropriate response for each item						
	Fortement en désaccord	Moyennement en désaccord	Légèrement en désaccord	Ni en accord ni en désaccord	Légèrement d'accord	Moyennement d'accord	Fortement d'accord
1. J'utilise des tactiques illicites pour rechercher un gain et une influence personnelle qui ont un effet nuisible sur l'harmonie interpersonnelle dans l'organisation.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. J'utilise une position de pouvoir à des fins personnelles égoïstes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Je prends tous les crédits, j'évite les reproches et je me bats féroce ment pour réaliser des gains personnels.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Je parle souvent mal du superviseur ou des collègues derrière leur dos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Je recherche et je prends avantage des cours avancés offerts par l'organisation.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. j'apprends de nouvelles choses qui ne sont pas requises.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Pour les questions qui peuvent avoir des conséquences graves, j'exprime des opinions honnêtement, même si les autres ne sont pas d'accord.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. J'encourage les autres à essayer de nouvelles façons plus efficaces de faire leur travail.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Je communique fréquemment des suggestions à des collègues sur la manière d'améliorer le groupe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. J'agis comme un agent de paix quand les autres membres de l'organisation ont des désaccords.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Please choose the appropriate response for each item						
	Fortement en désaccord	Moyennement en désaccord	Légèrement en désaccord	Ni en accord ni en désaccord	Légèrement d'accord	Moyennement d'accord	Fortement d'accord
11. Je représente une influence stabilisatrice dans l'organisation quand des dissensions surviennent.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. J'aide les autres quand ils ont été absents.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Je donne volontairement mon temps pour aider des collègues qui rencontrent des difficultés dans leur travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Je prends du temps pour aider les nouveaux collègues à s'intégrer ou à se former.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Je suis toujours prêt à donner un coup de main à ceux qui m'entourent.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. J'aide ceux qui ont une lourde charge de travail.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. J'empêche l'émergence de problèmes entre des employés de l'organisation.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Je fais attention à la manière dont mon comportement affecte le travail de mes collègues.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Je n'abuse pas des droits des autres.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. J'essaie d'éviter de créer des problèmes pour mes collègues de travail.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Je considère l'impact de mes actions sur mes collègues de travail.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Je participe aux fonctions qui ne sont pas nécessaires mais qui peuvent aider l'image de l'organisation.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. J'assiste à des sessions de formation /d'information auxquelles la présence des employés est encouragée mais pas obligatoire.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Please choose the appropriate response for each item						
	Fortement en désaccord	Moyennement en désaccord	Légèrement en désaccord	Ni en accord ni en désaccord	Légèrement d'accord	Moyennement d'accord	Fortement d'accord
24. J'assiste et je participe activement aux réunions de l'organisation.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Je représente favorablement l'organisation à l'extérieur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Je ne fais pas plus qu'il n'en faut pour défendre l'organisation contre des menaces externes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Je dis aux étrangers que l'organisation est un bon endroit où travailler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Je défends l'organisation quand les employés la critiquent.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Je fais une promotion active des produits et services de l'organisation.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. J'accepterais un emploi chez un compétiteur pour plus d'argent.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. J'invite mes collègues à investir de l'argent dans l'organisation.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. Mon assiduité au travail est au-dessus de la normale.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. Je me permets des pauses supplémentaires.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. Je respecte les règles et les règlements de l'organisation même quand personne n'observe mes agissements.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35. Je me considère comme l'un des employés les plus consciencieux dans l'organisation.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36. Je crois qu'il faut gagner son pain à la sueur de son front.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Please choose the appropriate response for each item						
	Fortement en désaccord	Moyennement en désaccord	Légèrement en désaccord	Ni en accord ni en désaccord	Légèrement d'accord	Moyennement d'accord	Fortement d'accord
37. Je passe beaucoup de temps à me plaindre de choses banales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38. Je vois plutôt le côté positif de l'organisation. J'ai la tendance à voir ce qui va bien.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39. J'ai plutôt tendance à minimiser les problèmes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40. Je trouve toujours à redire sur ce que l'organisation fait.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Merci pour votre coopération!

Annexe 10: Questionnaire en anglais



Université du Québec en Outaouais
P.O. Box 1250, Station B, Hull, Québec, Canada J8X 3X7
Telephone: 819-595-3900
www.uqo.ca

“Circular Structure of the relation between values and organizational citizenship behaviour in the nonprofit sector”

We solicit your participation to the abovementioned research. These activities are aimed at better understanding volunteers' and employees' values and organizational citizenship behavior in the nonprofit sector. Your involvement in this project consists in filling in a questionnaire that will take approximately 25 minutes. Data collected are confidential and will in no way lead to your identification. Your privacy is guaranteed using numeric codification. Data will be extracted then all online responses will be removed.

Your participation is voluntary. You are therefore free to participate to this research or to cancel your participation at any time without prejudice. The risks associated with your involvement are minimal and are limited to those found in completion of a survey. The researcher is committed to taking the necessary steps to reduce and offset any risks. The only inconvenience is the time you spend to complete the questionnaire or approximately 25 minutes. No compensation is provided for this survey.

If you have any question about this research project, please contact:

Mr. Nadir Djerboua
100 Baroness Drive, Nepean, Ontario, K2G 6S2
Telephone :
Email : NadirA.Djerboua@uqo.ca

Or

Mr. Daniel Pelletier, Ph.D.
101, rue St-Jean Bosco,
Gatineau, Québec, J8X 3X7
Telephone :
Email : daniel.pelletier@uqo.ca

SECTION 1 : CONSENT TO PARTICIPATE

Having read the above, I understand that by clicking the “Yes” button below, I agree to take part in this study under the terms and conditions outlined in the attached [letter of information](#).

Please choose only one of the following:

Yes, I agree to participate:

No, I do not agree to participate:

SECTION 2: GENERAL INFORMATION

What is your gender?

- Female Male

What is your age?

- 15-24 25-34 35-44 75 +
 45-54 55-64 65-74

What is your status in Canada?

- Canadian citizen Refugee Foreign worker
 Permanent resident Foreign student

What is your level of education?

- Some High School College diploma or certificate Graduate studies
 High School Diploma Some university studies
 Some college studies University degree or certificate

What is your employment status with this organization ?

- Paid full-time employee Full-time volunteer
 Paid part-Time employee Bénévole à temps plein

What is your employment category?

- Senior Manager Middle Manager or supervisor Professional
 Technical Staff Clerical and Administrative Staff Other Support Staff
 Other

What is the size of your organization (including employees and volunteers)?

- Less than 5 5-9 10-24
 25-99 100 +

What are the main business activities of your organization?

- | | | |
|--|--|--|
| <input type="checkbox"/> Religious organizations | <input type="checkbox"/> Arts et culture | <input type="checkbox"/> Law and Advocacy |
| <input type="checkbox"/> Social Services | <input type="checkbox"/> Development and Housing | <input type="checkbox"/> Sports and Recreation |
| <input type="checkbox"/> Education and research | <input type="checkbox"/> Health and Welfare | <input type="checkbox"/> Associations (Business, Professional, Unions..) |
| <input type="checkbox"/> Environment | <input type="checkbox"/> Hospitals | <input type="checkbox"/> International |
| <input type="checkbox"/> Aging and elderly | <input type="checkbox"/> Mental Health | <input type="checkbox"/> Aid |
| <input type="checkbox"/> Other | | |

Are-you member of a union?

- Yes No

Province

- | | | |
|---|--|---|
| <input type="checkbox"/> Alberta | <input type="checkbox"/> Newfoundland and Labrador | <input type="checkbox"/> Ontario |
| <input type="checkbox"/> British Columbia | <input type="checkbox"/> North West Territories | <input type="checkbox"/> Prince Edward Island |
| <input type="checkbox"/> Manitoba | <input type="checkbox"/> Nova Scotia | <input type="checkbox"/> Québec |
| <input type="checkbox"/> New Brunswick | <input type="checkbox"/> Nunavut | <input type="checkbox"/> Saskatchewan |
| <input type="checkbox"/> Yukon | <input type="checkbox"/> Outside Canada | <input type="checkbox"/> N/A |

SECTION 3 : Portrait Values Questionnaire

Here we briefly describe some people. Please read each description and think about how much each person is or is not like you. Put an X in the box to the right that shows how much the person in the description is like you.

	How much like you is this person?					
	Not like me at all	Not like me	A little like me	Somewhat like me	Like me	Very much like me
1. Thinking up new ideas and being creative is important to him. He likes to do things in his own original way.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. It is important for him to be rich. He wants to have a lot of money and expensive things.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. This person thinks it is important that everyone in the world be treated equally. This person believes everyone should have equal opportunities in life.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. It's very important to him to show his abilities. He wants people to admire what he does.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. It is important to him to live in secure surroundings. He avoids anything that might endanger his safety.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. He thinks it is important to do lots of different things in life. He always looks for new things to try.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. He believes that people should do what they're told. He thinks people should follow rules at all times, even when no-one is watching.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. It is important to him to listen to people who are different from him. Even when he disagrees with them, he still wants to understand them.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. This person thinks it is important not to ask for more than what you have. This person believes that people should be satisfied with what they have.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. He seeks every chance he can to have fun. It is important to him to do things that give him pleasure.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. It is important to this person to make his/her own decisions about what he/she does. This person likes to be free to plan and to choose his/her activities for	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	How much like you is this person?					
	Not like me at all	Not like me	A little like me	Somewhat like me	Like me	Very much like me
himself/herself.						
12. It's very important to him to help the people around him. He wants to care for their well-being.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Being very successful is important to him. He likes to impress other people.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. It is very important to him that his country be safe. He thinks the state must be on watch against threats from within and without.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. He likes to take risks. He is always looking for adventures.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. It is important to this person always to behave properly. This person wants to avoid doing anything people would say is wrong.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. It is important to him to be in charge and tell others what to do. He wants people to do what he says.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. It is important to this person to be loyal to his/her friends. This person wants to devote himself/herself to people close to him/her.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. He strongly believes that people should care for nature. Looking after the environment is important to him.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Religious belief is important to him. He tries hard to do what his religion requires.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. It is important to this person that things are organized and clean. This person really does not like things to be a mess	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. This person thinks it is important to be interested in things. This person likes to be curious and to try to understand all sorts of things.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. This person believes all the worlds' people should live in harmony. Promoting peace among all groups in the world is important to this person.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. This person thinks it is important to be ambitious. This person wants to show how capable he/she is.						

	How much like you is this person?					
	Not like me at all	Not like me	A little like me	Somewhat like me	Like me	Very much like me
25. He thinks it is best to do things in traditional ways. It is important to him to keep up the customs he has learned.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Enjoying life's pleasures is important to this person. This person likes to 'spoil' himself/herself.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. It is important to him to respond to the needs of others. He tries to support those he knows.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. He believes he should always show respect to his parents and to older people. It is important to him to be obedient.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. He wants everyone to be treated justly, even people he doesn't know. It is important to him to protect the weak in society.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. This person likes surprises. It is important for him/her to have a passionate life.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. This person tries hard to avoid getting sick. Staying healthy is very important to this person.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. Getting ahead in life is important to this person. This person strives to do better than others.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. Forgiving people who have hurt him/her is important to this person. This person tries to see what is good in them and not to hold a grudge.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. It is important to him to be independent. He likes to rely on himself.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35. Having a stable government is important to this person. This person is concerned that the social order be protected.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36. It is important to this person to be polite to other people all the time. This person tries never to disturb or irritate others	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37. This person really wants to enjoy life. Having a good time is very important to this person.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	How much like you is this person?					
	Not like me at all	Not like me	A little like me	Somewhat like me	Like me	Very much like me
38. It is important to this person to be humble and modest. This person tries not to draw attention to himself/herself.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39. This person always wants to be the one who makes the decisions. This person likes to be the leader	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40. It is important to this person to adapt to nature and to fit into it. This person believes that people should not change nature.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

SECTION 4 : Organizational citizenship behaviour questionnaire

Each item listed below describes briefly a behavior. Please indicate to what extent you agree or disagree with each one of these items.

	Please choose the appropriate response for each item						
	Strongly disagree	Disagree	Slightly disagree	Neither agree nor disagree	Slightly agree	Agree	Strongly agree
1. I sometimes use irregular tactics to get what I want	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. I sometimes use tactics which have a harmful effect on other coworkers.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. I use position power to pursue personal gain.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. I take credit, avoid blames, and fight for personal gain.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. I speak ill of the supervisor or colleagues behind their back.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. I learn new things that are not required for my job.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. I look for and take advantage of courses offered by my organization.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. For issues that may have serious consequences, I express my opinions honestly even when others may disagree.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. I often motivate others to express their ideas and opinions.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. I encourage others to try new and more effective ways of doing their job.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. I encourage hesitant or quiet co-workers to voice their opinions when they otherwise might not speak-up.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. I frequently communicate to co-workers suggestions on how the group can improve.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Please choose the appropriate response for each item						
	Strongly disagree	Disagree	Slightly disagree	Neither agree nor disagree	Slightly agree	Agree	Strongly agree
13. I act as a « peacemaker » when others in the organisation have disagreements.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. I am a stabilizing influence in the organization when dissention occurs.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. I help others who have been absent.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. I help others who have heavy workloads.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. I help orient new people even though it is not required.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. I willingly help others who have work related problems.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. I am always ready to lend a helping hand to those around me.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. I take steps to try to prevent problems with other workers.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. I am mindful of how my behavior affects other people's jobs.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. I respect the rights of others.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. I try to avoid creating problems for coworkers.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. I consider the impact of my actions on coworkers.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. I attend meetings that are not mandatory, but are considered important.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. I attend functions that are not required, but help the organization image.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. I keep abreast of changes in the organization.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Please choose the appropriate response for each item						
	Strongly disagree	Disagree	Slightly disagree	Neither agree nor disagree	Slightly agree	Agree	Strongly agree
28. I read and keep up with organization announcements, memos, ads, and so on.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. I represent the organization favorably to outsiders.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. I do not go out of way to defend the organization against outside threats.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. I tell outsiders this is not a good place to work.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. I do not defend the organization when employees criticize it.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. I actively promote the organization's mission.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. I would accept a job at competing organizations.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35. I would not urge coworkers to raise money for the organization.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36. My attendance at work is above the norm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37. I do not take extra breaks.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38. I obey organization rules and regulations even when no one is watching.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39. I am one of the most conscientious employees.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40. I believe in giving an honest day's work.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41. I consume a lot of time complaining about trivial matters.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Please choose the appropriate response for each item						
	Strongly disagree	Disagree	Slightly disagree	Neither agree nor disagree	Slightly agree	Agree	Strongly agree
42. I always focus on what's wrong, rather than the positive side.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43. I tend to make " <i>mountains out of molehills</i> ".	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44. I always find fault with what the organization is doing.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45. I complain often because the " <i>squeaky wheel gets the grease</i> ".	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Thank you for your cooperation!