

Article original

## Les relations entre l'implication au travail, les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'intention de retrait

## The relationship between job involvement, organizational citizenship behaviour and intention to withdrawal

P. Paillé

*Université du Maine, IUT GEA, avenue Olivier-Messiaen, 72 085 Le Mans cedex 09, France*

Reçu le 28 novembre 2004 ; accepté le 15 juin 2005

---

### Résumé

Les relations entre l'implication au travail et les comportements de citoyenneté organisationnelle, d'une part, et les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'intention de retrait (intention de quitter et intention de s'absenter), d'autre part, sont très peu documentées. L'objectif de cet article est d'associer ces trois concepts dans une approche causale pour examiner la nature de leurs relations. Une étude empirique a été réalisée sur un échantillon de 252 salariés. Les données montrent que l'implication au travail prédit la plupart des comportements de citoyenneté organisationnelle (aide apportée aux collègues, vertus civiques et esprit d'équipe) à l'exception de l'altruisme. Pour leur part, les comportements de citoyenneté sont liés négativement et significativement avec l'intention de quitter. Plus précisément, les vertus civiques et l'altruisme prédisent seulement l'intention de s'absenter, tandis que l'esprit d'équipe prédit simultanément l'intention de s'absenter et l'intention de quitter. Enfin, le comportement d'aide apportée aux collègues n'est lié ni à l'intention de s'absenter ni à l'intention de quitter. Les conséquences théoriques et managériales des résultats de la présente recherche sont discutées et les principales limites dégagées.

© 2006 Elsevier SAS. Tous droits réservés.

### Abstract

The relationship between job involvement and organizational citizenship behaviours and between organizational citizenship behaviours and withdrawal intent (intent to quit and intent to absenteeism) are slightly well-documented. The purpose of this paper was to associated job involvement, organizational citizenship behaviours and withdrawal intent to examined their relationship. An empirical study was made using a sample of 252 employees. Data showed that job involvement predict most of citizenship behaviours (helping behaviour, civic virtue, sportsmanship) except altruism. Citizenship behaviours have significant and negative impact on intent to quit. More precisely, civic virtue and altruism predict only intent to absenteeism, while sportsmanship predict simultaneously intent to quit and intent to absenteeism. At last, helping behaviors predict neither intent to quit nor intent to absenteeism. Managerial and theoretical implications and limits of the study are discussed.

© 2006 Elsevier SAS. Tous droits réservés.

*Mots clés* : Implication au travail ; Comportements de citoyenneté organisationnelle ; Intention de retrait

*Keywords*: Job involvement; Organizational citizenship behaviors; Withdrawal intent

---

*Adresse e-mail* : [pascal.paille@univ-lemans.fr](mailto:pascal.paille@univ-lemans.fr) (P. Paillé).

## 1. Introduction

L'objectif de la présente recherche est de tester un modèle (Schéma 1) qui intègre l'implication au travail, les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'intention de retrait en vue d'examiner leur relation en privilégiant une approche causale. Si chacun de ces trois concepts a engendré de son côté une abondante littérature, il est étonnant de constater qu'ils n'ont jamais été associés au sein d'un même et seul modèle. Dans ce modèle, l'implication au travail est présentée comme un déterminant des comportements de citoyenneté. Comme nous le verrons plus bas, cette relation reste encore aujourd'hui très peu documentée. Pour leur part, les comportements de citoyenneté sont appréciés comme des facteurs prédictifs de l'intention de retrait que nous avons choisi de décliner en termes d'intention de s'absenter et d'intention de quitter. Les liens entre les comportements citoyens et l'intention de retrait sont également peu connus.

L'étude des causes qui conduisent un salarié à se retirer définitivement de son organisation a généré un volume considérable de recherches empiriques et conceptuelles (Blau et Boal, 1987 ; Cohen, 1993 ; Griffeth et al., 2000 ; Russ et McNeilly, 1995 ; Griffeth et al., 1999). De nombreux facteurs ont ainsi été identifiés. S'il n'est pas question ici d'établir une liste exhaustive, nous pouvons retenir parmi les déterminants qui nous semblent les plus significatifs l'engagement organisationnel (Powell et Meyer, 2004), la satisfaction au travail (Lambert et al., 2001), les conflits de rôle (Borgi, 2002), le changement organisationnel (Iverson et Pullman, 2000), le stress (Tuten et Neidermeyer, 2002), la réduction d'effectif (McElroy et al., 2001), etc. Depuis quelques années, quelques recherches se sont plus particulièrement intéressées à l'influence des comportements de citoyenneté organisationnelle sur le processus de retrait des employés (George et Bettenhausen, 1990 ; MacKensie et al., 1998 ; Van Scotter, 2000).

Les comportements de citoyenneté organisationnelle se définissent généralement comme des actes individuels laissés à la discrétion des employés et qui contribuent significativement à l'efficacité organisationnelle. Leur intérêt pour l'organisation s'explique par le fait qu'ils relèvent de conduites volontaires et qu'ils ne font l'objet d'aucune récompense institutionnalisée. Plusieurs formes de comportements de citoyenneté ont été définies par Organ (1988) et empiriquement identifiées à maintes reprises (Bell et Menguç, 2002 ; Chen et al., 1998 ; Dagot et

Vontrhon, 2003 ; Diefendorff et al., 2002 ; Lievens et Anseel, 2004 ; MacKensie et al., 1993, 1998 ; Tansky, 1993 ; Yoon et Suh, 2003). Le comportement d'entraide consiste pour une personne à fournir une assistance à un collègue pour lui permettre de résoudre un problème ou de lui éviter l'émergence de difficultés dans le cours de son travail. Deux options sont principalement retenues par les chercheurs pour apprécier ce comportement. La première consiste à le décliner en termes de courtoisie, de conciliation, d'altruisme et de réconfort. La seconde consiste à l'envisager dans la globalité en agrégeant les quatre facettes précédentes. Au côté du comportement d'aide, nous trouvons également les vertus civiques qui se caractérisent chez un employé par la manifestation d'un intérêt soutenu envers l'ensemble des actions réalisées par son organisation. Enfin, pour sa part, l'esprit d'équipe fait référence chez une personne au fait de tolérer les inconvénients et les abus liés au travail sans se plaindre. Les spécialistes répartissent parfois les comportements citoyens selon qu'ils sont orientés vers l'organisation, c'est notamment le cas des vertus civiques et de l'esprit d'équipe, ou vers les personnes, comme les comportements d'aide apportée aux collègues (Cropanzano et al., 2003 ; Kidder, 2002 ; Lee et Allen, 2002 ; Lepine et al., 2002).

La contribution des comportements de citoyenneté à l'efficacité des organisations est désormais partagée par un grand nombre de spécialistes (MacKensie et al., 1998 ; Organ et Ryan, 1995). Cependant, une précision s'impose. Comme le suggèrent les définitions du paragraphe qui précède, l'efficacité ne porte pas seulement sur les critères objectifs en termes par exemple de quantité de produits manufacturés ou de ventes réalisées. Les gains d'efficacité générés résultent également de la salubrité du climat de travail engendrée. En effet, les comportements de citoyenneté organisationnelle favorisent la coopération entre les salariés à plusieurs niveaux. Ils forgent la cohésion entre pairs au sein des groupes de travail ainsi qu'au sein de la ligne hiérarchique. De sorte qu'en favorisant un climat de travail positif, les comportements de citoyenneté organisationnelle sont supposés accroître significativement le désir des personnes de rester membre de leur organisation (Podsakoff et al., 2000).

Compte tenu de cet effet salvateur, on comprend alors pourquoi il est important de ne pas négliger le rôle des comportements de citoyenneté organisationnelle pour l'étude du retrait définitif (Podsakoff et MacKensie, 1997). Pour important qu'il

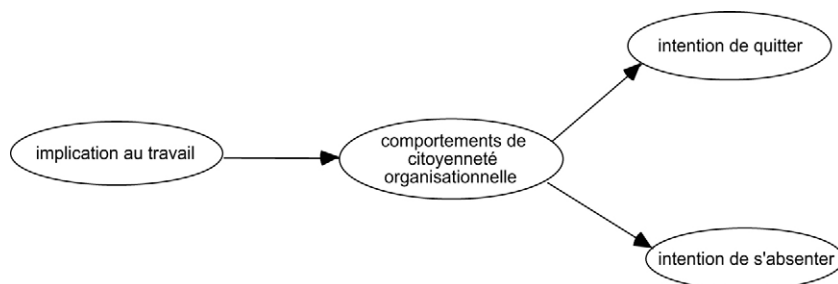


Schéma 1. Modèle de la recherche.

soit, ce domaine de recherche demeure encore peu documenté d'un point de vue empirique (Chen et al., 1998). La littérature offre néanmoins quelques résultats préliminaires. George et Bettenhausen (1990) ont étudié le lien empirique entre les comportements orientés vers le collectif de travail et le turnover en mettant en évidence l'existence d'une relation causale négative. Pour leur part, MacKensie et al. (1998) ont montré que les comportements de citoyenneté organisationnelle se caractérisent comme des facteurs d'intermédiation entre l'engagement organisationnel et le turnover actuel (comportement de départ effectif). Nous suggérant ainsi que les comportements de citoyenneté organisationnelle prédisent mieux le turnover que l'engagement organisationnel. Enfin, plus récemment, Van Scotter (2000) a montré que le turnover était faiblement influencé par les comportements de citoyenneté. Malgré l'intérêt de ces trois recherches, les résultats sont plutôt mitigés. Ils n'échappent pas à la difficulté de prédire le comportement de retrait réel. C'est pourquoi, conformément à la littérature sur le retrait, il nous semble préférable d'accorder une place beaucoup plus importante à l'intention lorsqu'on examine les effets des comportements de citoyenneté organisationnelle sur le retrait des employés.

## 2. Le modèle de la recherche

### 2.1. Implication au travail et comportements de citoyenneté organisationnelle

Un effort particulièrement important a été réalisé ces dernières années pour identifier les variables qui influencent les comportements de citoyenneté organisationnelle. Jusqu'à présent, l'essentiel des connaissances concerne les relations avec la satisfaction au travail, l'engagement des salariés envers l'organisation, et la justice organisationnelle (McFarlane-Shore et Wayne, 1993 ; Pillai et al., 1999 ; Schappe, 1998 ; Tansky, 1993 ; Tepper et al., 2001). Il est surprenant de constater dans la littérature spécialisée le peu d'intérêt qu'a suscité l'étude des relations empiriques entre l'implication au travail et les comportements de citoyenneté organisationnelle. Cela est d'autant plus étonnant que l'implication au travail constitue, avec l'engagement organisationnel et la satisfaction au travail, une des principales attitudes mobilisées pour l'étude des relations de l'individu à son environnement de travail (Pinder, 1984).

Bien qu'il ait fait l'objet de multiples conceptualisations, le concept d'implication au travail est traditionnellement défini comme une attitude qui décrit la relation entre l'employé et son travail. Dans ce cadre, l'implication au travail fait référence au degré d'identification d'une personne à son travail, au fait qu'elle se montre professionnellement active et qu'elle considère que son efficacité est importante pour elle (Saleh et Hoseck, 1976). La littérature ne livre pas de résultats empiriques probants sur la relation entre l'implication des employés et leur efficacité dans leur travail (Brown, 1996). Selon Brown, cela s'explique en partie par le rôle intermédiaire de certains comportements. Le chercheur ne fournit pas vraiment d'explication sur la nature de ces comportements qui contribuent au

déploiement des efforts faits par les individus dans le cadre de leur travail. Il est possible d'envisager que les efforts suggérés par Brown (1996) soient liés à la nature des comportements de citoyenneté organisationnelle, cela compte tenu de leurs caractéristiques intrinsèques.

Jusqu'à présent, l'étude des liens entre les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'implication au travail a été négligée. Les différentes synthèses réalisées sur les comportements de citoyenneté organisationnelle (Organ et Ryan, 1995 ; Podsakoff et al., 2000) ne mentionnent aucune étude empirique ayant exploré les liens avec l'implication au travail. De même, la méta-analyse de Brown (1996) sur l'implication au travail qui reste encore aujourd'hui la plus récente sur ce thème, ne fait référence à aucune donnée avec les comportements de citoyenneté.

L'implication au travail et les comportements de citoyenneté organisationnelle présentent d'importantes convergences conceptuelles. Selon Lapointe (1995) « le concept d'implication au travail se propose de prendre en compte la subjectivité et la volonté qui caractérisent le travail réel et qui laissent aux salariés une certaine autonomie. Il est mesurable à l'aide des indicateurs suivants : les soins apportés à l'attention portée au travail ; la rapidité d'intervention en cas d'imprévu ; les efforts consentis pour obtenir productivité et qualité ; l'intérêt porté au travail ». La similitude avec la définition des comportements citoyens évoquée plus haut doit présager des liens empiriques forts. Comme nous l'avons déjà souligné, peu de recherches ont été réalisées dans cette voie. Jusqu'à présent seuls Diefendorff et al. ont étudié les liens entre l'implication au travail et les comportements citoyens. Dans l'ensemble, leurs résultats montrent une influence positive sur l'ensemble des facettes. Le comportement de courtoisie est une exception puisqu'il n'est pas lié à l'implication au travail. Cette donnée n'est toutefois pas discutée par les chercheurs. Ce faisant, Diefendorff et al. fournissent pour la première fois des données qui attestent l'existence d'une association empirique entre l'implication au travail et les comportements citoyens. Compte tenu de ces résultats préliminaires, notre première hypothèse propose de vérifier que :

- $H_1$  : les liens entre l'implication au travail et les comportements de citoyenneté organisationnelle sont positifs.

### 2.2. Comportement de citoyenneté organisationnelle et intention de retrait

Selon Krausz et al. (1995), le fait que les conduites réelles puissent être influencées par de multiples variables échappant pour la plupart au contrôle du chercheur, explique les raisons pour lesquelles il est préférable d'aborder l'étude du retrait en termes d'intention plutôt que de comportements (ou d'actions). Par ailleurs, depuis les travaux de Ajzen et al. (Ajzen et Fishbein, 1977, 1980 ; Fishbein et Ajzen, 1975), il est admis que dans le processus de retrait l'intention est la variable qui prédit le mieux l'acte réel. Par exemple, plus que tout autre variable l'intention de quitter prédit mieux le départ définitif réel. Comme nous l'avons souligné plus haut, la littérature livre des

résultats empiriques peu probants sur les effets engendrés par les comportements de citoyenneté organisationnelle sur le comportement de départ définitif. C'est pourquoi, il semble préférable d'étudier les liens entre les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'intention de retrait. Dans la suite l'intention de retrait sera examinée selon deux facettes : l'intention de quitter et l'intention de s'absenter.

Peu de recherches ont été réalisées jusqu'à présent pour étudier les effets des comportements de citoyenneté organisationnelle sur l'intention des employés de quitter leur organisation. Chen et al. (1998) ont obtenu une relation significativement négative entre les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'intention de quitter l'organisation. Ce résultat signifie que plus les salariés développent des comportements de citoyenneté organisationnelle moins ils ont l'intention de quitter leur organisation. Un examen plus attentif des résultats obtenus par Chen et al. nous indique que sur les trois comportements de citoyenneté étudiés, seuls l'esprit d'équipe et l'altruisme favorisent l'intention de quitter. Pour sa part, la conscience professionnelle n'est pas déterminante. En d'autres termes, compte tenu des résultats obtenus par Chen et al., il apparaît que l'esprit d'équipe (abnégation qui résulte de la volonté de tolérer les inconvénients liés au travail) et l'altruisme (actes volontaires destinés à aider un collègue qui rencontre des difficultés dans son travail) contribuent à véhiculer auprès des employés une image positive et attractive de leur organisation qui favorise leur décision de rester et limite celle de la quitter. On trouve dans la littérature quelques études plus récentes. Bien que se limitant également à des corrélations d'ordre zéro, elles fournissent des données empiriques complémentaires sur les liens entre l'intention de quitter et les comportements de citoyenneté organisationnelle. Par exemple, Shore et al. (2000) obtiennent des relations négatives mais non significatives. Plus récemment, Cropanzano et al. (2003) ont obtenu une corrélation négative et significative entre les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'intention de quitter qui tend à confirmer les résultats de Chen et al. (1998). Toutefois, cette relation n'a pas fait l'objet d'un quelconque commentaire dans l'étude de Cropanzano et al.

Comme nous venons de l'observer, dans l'état actuel des connaissances sur les comportements de citoyenneté organisationnelle, l'intention de retrait a le plus souvent été analysée en termes d'intention de quitter (Chen, et al., 1998 ; Cropanzano et al., 2003 ; Shore et al., 2000). Or, l'intention de quitter n'est qu'une facette parmi d'autres de l'intention de retrait (Jaros, 1997). Certains chercheurs proposent d'étudier l'intention de s'absenter (Foucher et Moreau, 2002 ; McFarlane-Shore et al., 1990 ; Neveu, 1996). La décision de s'absenter peut résulter d'un contexte social délétère au sein d'une organisation (Harrison et Martocchio, 1998) et peut s'apparenter une forme d'adaptation sur le court terme (Martocchio et Jimeno, 2003). L'absentéisme permet ainsi à un employé de faire face aux désagréments de son environnement professionnel sans pour autant entraîner une remise en cause de son désir de rester membre de son organisation. Ainsi, dans le processus de retrait, l'intention de s'absenter peut signifier pour un salarié la volonté de prendre de la distance sur le très court terme sans pour autant s'exprimer à l'égard de l'organisation mais

peut être uniquement envers certaines dimensions plus spécifiquement liées au travail. Des recherches ont montré, à titre d'exemple, que le stress professionnel élevé, les émotions négatives liées au travail ou encore les pratiques de rotation des postes constituent autant de facteurs qui favorisent l'absentéisme des employés (Léonard et al., 1987 ; Martocchio et Jimeno, 2003 ; Pelled et Xin, 1999). Dans une recherche récente, Paillé (2004) a testé l'influence des comportements de citoyenneté organisationnelle sur l'intention de s'absenter et l'intention de quitter. Selon ses résultats, il apparaît que les comportements de citoyenneté organisationnelle génèrent un impact plus important sur l'intention de quitter que sur l'intention de s'absenter. Bien que les résultats de Paillé permettent d'approcher la nature des relations entre les variables, ils offrent néanmoins un cadre limité qui tient au fait que les comportements de citoyenneté organisationnelle ont été envisagés comme une dimension unique.

En s'appuyant sur les résultats d'une synthèse de la littérature, Podsakoff et al. (2000) montrent que les comportements citoyens orientés vers les personnes (comportements d'entraide) et les comportements citoyens orientés vers l'organisation (esprit d'équipe et vertus civiques) génèrent des conséquences différentes. Les données sur lesquelles repose leur commentaire concernent essentiellement des indicateurs d'efficacité liés à la qualité et aux quantités produites. Selon nous, cette différence présente également un intérêt non négligeable pour l'étude des relations empiriques entre les comportements de citoyenneté organisationnelle et les deux facettes de l'intention de retrait. Ainsi, notre deuxième hypothèse propose de montrer que :

- H<sub>21</sub> : les comportements de citoyenneté orientés vers l'organisation prédisent mieux l'intention de quitter que les comportements orientés sur les personnes ;
- H<sub>22</sub> : les comportements de citoyenneté orientés vers les personnes prédisent mieux l'intention de s'absenter que les comportements orientés vers l'organisation.

### 3. Méthode

#### 3.1. Participants

Pour la réalisation de cette recherche, 700 personnes qui ont suivi sur les trois dernières années des formations courtes de perfectionnement au management dans un centre de formation ont été sollicitées par courrier. Chaque envoi était composé du document d'enquête et d'une enveloppe préaffranchie dans le but d'augmenter le nombre de retour. Sur les 257 documents qui nous ont été retournés, cinq ont été écartés en raison d'un nombre trop élevé de données manquantes. L'échantillon final de la recherche se compose de 252 personnes de nationalité française (54 femmes et 198 hommes). Le taux de retour est donc de 36 % (252/700). L'âge moyen est de 32,2 ans ( $E.T. = 6,0$ ). L'expérience professionnelle moyenne est de 9,3 ans ( $E.T. = 3,4$ ). Tous les participants sont diplômés de l'enseignement supérieur. Plus de 90 % d'entre eux évoluent dans des entreprises spécialisées dans le service, notamment dans la banque, le conseil, l'hôtellerie, et la grande distribution.

Les autres travaillent dans l'industrie, et plus spécialement dans les secteurs de l'automobile, de l'agroalimentaire et de l'informatique.

### 3.2. Mesures

#### 3.2.1. Les comportements de citoyenneté organisationnelle

Nous avons retenu trois échelles élaborées par Podsakoff et al. (1990) pour mesurer les comportements de citoyenneté organisationnelle (Annexe A). Ces échelles présentent généralement dans l'ensemble d'excellentes propriétés psychométriques (Lepine et al., 2002). Une première échelle composée de quatre items (dont les scores doivent être inversés lors de la saisie) mesure le comportement d'esprit d'équipe. Une deuxième échelle composée de trois items mesure les vertus civiques. Une troisième échelle composée de sept items mesure les comportements d'aide apportée aux collègues.

#### 3.2.2. L'intention de quitter

L'intention de quitter a été mesurée à l'aide de l'échelle de Mobley et al. (1979). L'échelle se compose de trois items (ex. : je pense souvent quitter définitivement mon entreprise actuelle).

#### 3.2.3. L'intention de s'absenter

Pour sa part, l'intention de s'absenter a été mesurée à partir d'une version adaptée de l'échelle de Mobley et al. (1979). Nous avons repris deux des trois items en remplaçant le terme « quitter » par celui « d'absence ». Le troisième item étant pour sa part non adapté à la problématique de l'absence.

#### 3.2.4. L'implication au travail

La version courte (six items) de l'échelle de mesure de Lodhal et Kejner, (1965) a été retenue pour mesurer l'implication au travail. Cette échelle demeure encore aujourd'hui la plus répandue (Brown, 1996). Bien que présentant certaines lacunes liées aux ambiguïtés sémantiques (Kanungo, 1982), son utilisation est cohérente lorsque le travail est étudié comme une activité centrale (Dieffendorff et al., 2002).

Les comportements de citoyenneté organisationnelle, les intentions de s'absenter et de quitter et l'implication au travail ont été mesurés sur des échelles de type Likert à cinq points où 1 correspond à « pas du tout d'accord » et 5 « tout à fait d'accord ». Les items de chaque échelle ont été dispersés et mélangés dans le questionnaire pour éviter l'effet de halo.

## 4. Résultats

### 4.1. Évaluation de la structure des comportements de citoyenneté organisationnelle

Comme le rappellent Lievens et Anseel (2004), l'utilisation des échelles de Podsakoff et al. en dehors du contexte nord-américain suppose comme préalable de se livrer à un examen de leur structure factorielle. C'est pourquoi, la première étape des analyses s'est concentrée sur l'évaluation des propriétés

des échelles. Une analyse en composantes principales avec rotation oblique a tout d'abord été effectuée de laquelle quatre facteurs ont été extraits (Annexe B). Comme nous pouvons le remarquer, la solution retenue suggère de conserver 11 items et d'en rejeter trois.

Pour examiner les construits, nous avons par la suite procédé par analyse factorielle confirmatoire en estimant le maximum de vraisemblance en utilisant AMOS 5,0. Nous avons comparé le modèle issu de l'étape précédente à deux autres modèles généralement observés dans la littérature. Le modèle à trois facteurs (Podsakoff et MacKensie, 1994 ; Yoon et Suh, 2003) s'organise autour des vertus civiques, de l'esprit d'équipe et du comportement d'aide aux collègues. Dans cette configuration, le comportement d'aide est analysé comme un facteur de second ordre qui agrège la conciliation, la courtoisie et l'altruisme. Dans le modèle à cinq facteurs (Dieffendorf et al., 2002 ; Lievens et Anseel, 2004), nous retrouvons les vertus civiques, l'esprit d'équipe, la conciliation, la courtoisie et l'altruisme.

Les résultats sont interprétés à l'aide de plusieurs critères. Au côté du test du  $\chi^2$  qui doit restituer la plus petite valeur possible (Rasche et al., 2003), plusieurs indices d'ajustement sont généralement utilisés (Roussel et al., 2002). Le RMSEA (*Root mean square error of approximation*) dont la valeur attendue doit être comprise entre 0,05 et 0,08 et idéalement inférieure à 0,05. Le CFI (*Comparative fit index*), le GFI (*Good fit index*) et l'AGFI (*Ajusted good fit index*) dont les valeurs doivent être supérieures à 0,90. Le modèle conservé est celui qui restitue les meilleurs indices d'ajustement.

Comme le montrent les résultats consignés dans le Tableau 1, les trois modèles offrent tous les trois de bons critères d'ajustement aux données. Toutefois, des trois modèles comparés, le modèle à quatre facteurs est celui qui présente le meilleur ajustement [ $\chi^2(40) = 46,61$ ,  $p < 0,010$ , GFI = 0,95, AGFI = 0,92, CFI = 0,94, RMSEA = 0,047].

### 4.2. Hypothèses de la recherche

Les données collectées sur l'échantillon montrent dans l'ensemble un ajustement correct au modèle théorique. En effet  $\chi^2(174) = 312,38$ ,  $p < 0,000$ , CFI = 0,89, RMSEA = 0,057 [0,046–0,067]. Cependant, comme nous pouvons le remarquer à la lecture du Tableau 2, certaines pistes causales examinées dans la recherche présentent des relations non significatives entre les variables.

#### 4.2.1. Implication au travail et comportements de citoyenneté organisationnelle (hypothèse 1)

Conformément à l'hypothèse 1, les relations empiriques entre l'implication au travail et les comportements de citoyenneté organisationnelle sont significatives et positives (Tableau 2). L'analyse des pistes causales montre que l'implication au travail prédit respectivement mieux les vertus civiques ( $\gamma = 0,679$ ,  $p < 0,000$ ) que l'aide apportée aux collègues ( $\gamma = 0,360$ ,  $p < 0,000$ ) et l'esprit d'équipe ( $\gamma = 0,206$ ,  $p < 0,036$ ). Pour sa part, le comportement d'altruisme n'est

Tableau 1  
Résultats de la comparaison entre trois modèles à partir des analyses factorielles confirmatoires

| Modèles         | $\chi^2$ | Probabilité | ddl | RMSEA<br>Intervalle de confiance<br>(90 %) | GFI  | AGFI | CFI  |
|-----------------|----------|-------------|-----|--|------|------|------|
| Trois facteurs  | 85,21    | 0,000       | 41  | 0,066 (0,046–0,086)                        | 0,94 | 0,90 | 0,89 |
| Quatre facteurs | 46,61    | 0,010       | 40  | 0,047 (0,022–0,068)                        | 0,95 | 0,92 | 0,94 |
| Cinq facteurs   | 119,68   | 0,000       | 44  | 0,083 (0,065–0,101)                        | 0,91 | 0,87 | 0,81 |

Tableau 2  
Résultats des analyses causales

| Relations entre les variables |                           | Estimations<br>Standardisées | Erreur standardisée | Valeur du <i>t</i><br>de student | Probabilité |
|-------------------------------|---------------------------|------------------------------|---------------------|----------------------------------|-------------|
| Implication au travail        | → Vertus civiques         | 0,679                        | 0,107               | 6,916                            | 0,000       |
| Implication au travail        | → Aide aux collègues      | 0,360                        | 0,070               | 3,907                            | 0,000       |
| Implication au travail        | → Esprit d'équipe         | 0,206                        | 0,052               | 2,095                            | 0,036       |
| Implication au travail        | → Altruisme               | 0,067                        | 0,029               | 0,806                            | <i>ns</i>   |
| Esprit d'équipe               | → Intention de quitter    | -0,543                       | 0,408               | -3,787                           | 0,000       |
| Vertus civiques               | → Intention de quitter    | 0,226                        | 0,212               | 1,479                            | <i>ns</i>   |
| Aide aux collègues            | → Intention de quitter    | -0,030                       | 0,155               | -0,388                           | <i>ns</i>   |
| Altruisme                     | → Intention de quitter    | 0,040                        | 0,265               | 0,664                            | <i>ns</i>   |
| Esprit d'équipe               | → Intention de s'absenter | -0,343                       | 0,172               | -2,487                           | 0,013       |
| Vertus civiques               | → Intention de s'absenter | -0,455                       | 0,119               | -2,333                           | 0,020       |
| Aide aux collègues            | → Intention de s'absenter | 0,036                        | 0,084               | 0,375                            | <i>ns</i>   |
| Altruisme                     | → Intention de s'absenter | -0,238                       | 0,174               | -2,636                           | 0,008       |
| Implication au travail        | → Intention de quitter    | -0,351                       | 0,214               | -2,497                           | 0,013       |
| Implication au travail        | → Intention de s'absenter | 0,238                        | 0,113               | 1,402                            | <i>ns</i>   |

pas prédit par l'implication au travail. Les résultats obtenus sur notre échantillon valident la première hypothèse de cette recherche puisqu'ils montrent clairement l'influence positive de l'implication au travail sur les comportements de citoyen-neté organisationnelle.

#### 4.2.2. Comportements de citoyenneté organisationnelle et intention de retrait (hypothèse 2)

Nous avons supposé que les comportements citoyens orientés vers l'organisation prédisent mieux l'intention de quitter que l'intention de s'absenter ( $H_{21}$ ) et inversement que les comportements citoyens orientés vers les personnes prédisent mieux l'intention de s'absenter que l'intention de quitter ( $H_{22}$ ). Les résultats de la présente recherche valident partiellement la seconde hypothèse. Ainsi, par exemple l'esprit d'équipe est un comportement citoyen orienté vers l'organisation et conformément à l'hypothèse de départ, il prédit mieux l'intention de quitter ( $\gamma = -0,543$ ,  $p < 0,000$ ) que l'intention de s'absenter ( $\gamma = -0,343$ ,  $p < 0,013$ ). En revanche, les vertus civiques, comportement citoyen également orienté vers l'organisation, prédisent seulement l'intention de s'absenter ( $\gamma = -0,455$ ,  $p < 0,020$ ) et n'influence pas l'intention de quitter ( $\gamma = 0,226$ , *ns*). Concernant les comportements citoyens orientés vers les personnes, c'est-à-dire dans le cadre de cette recherche l'altruisme et l'aide apportée aux collègues, seul l'altruisme prédit l'intention de s'absenter ( $\gamma = -0,238$ ,  $p < 0,008$ ) (Schéma 2).

## 5. Discussion

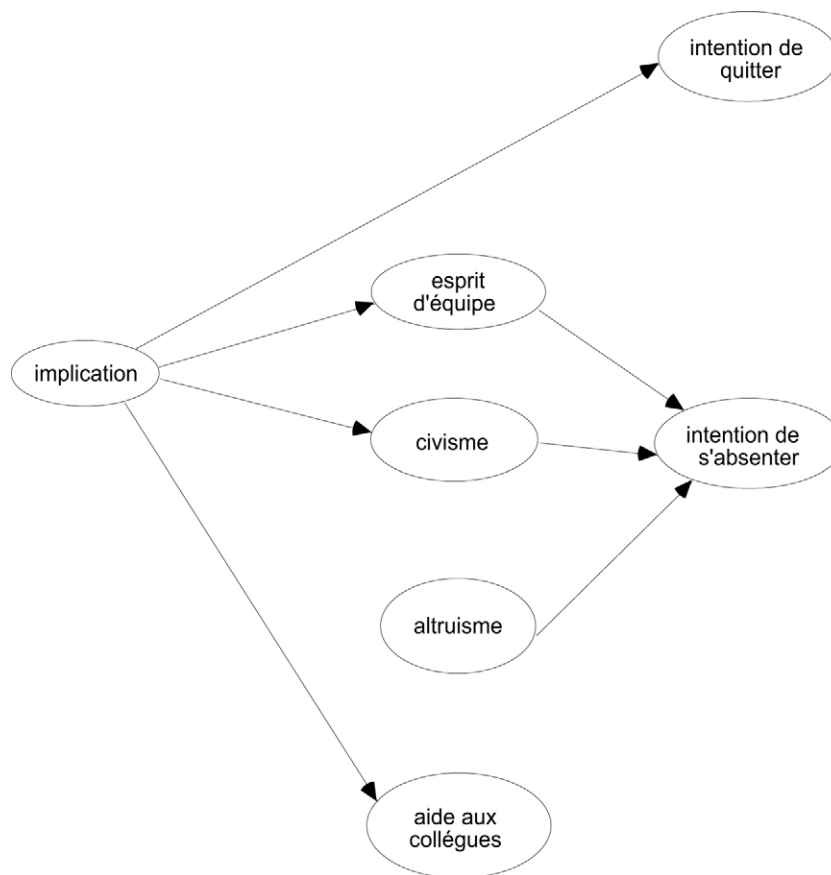
Cette recherche avait pour objectif d'examiner les liens entre l'implication au travail, les comportements de citoyenneté

organisationnelle et l'intention de retrait. La présente recherche souhaitait apporter deux types de contribution. Il s'agissait en premier lieu de fournir des données empiriques permettant d'accroître les connaissances sur la relation entre l'implication au travail et les comportements de citoyenneté. La présente recherche corrobore globalement les résultats obtenus récemment par Diefendorff et al. (2002) et montre en la réaffirmant l'importance de l'implication au travail dans la prédiction des comportements de citoyenneté. Il s'agissait ensuite d'apprécier les effets des comportements de citoyenneté sur l'intention de retrait décomposée en termes d'intention de s'absenter et d'intention de quitter. Sur ce point nos résultats montrent que l'intention de s'absenter est expliquée par un nombre plus élevé de comportements de citoyenneté organisationnelle que l'intention de quitter. Nous allons discuter ces différents résultats en précisant la nature de leurs apports à la littérature et en dégageant les principales limites.

### 5.1. Apports de la recherche

#### 5.1.1. Implication au travail et comportements de citoyenneté organisationnelle

Un des apports principaux de la présente recherche concerne l'examen des relations entre l'implication au travail et les comportements de citoyenneté organisationnelle. Comme nous l'avons souligné dans la première partie de cet article, l'étude de Diefendorff et al. (2002) constitue actuellement la seule référence empirique à partir de laquelle nous pouvons étalonner nos résultats. Dans la globalité et conformément aux données préliminaires de Diefendorff et al., les liens obtenus sont significatifs et positifs. Dans la présente recherche, trois des quatre

Schéma 2. Modèle modifié de la recherche ( $n = 252$ ).

comportements de citoyenneté organisationnelle restitués par les analyses factorielles sont liés positivement à l'implication au travail. Nos données confirment les relations significatives entre l'implication au travail et l'esprit d'équipe, d'une part, et les vertus civiques, d'autre part. Le fait que la prédiction la plus forte soit obtenue avec les vertus civiques est une autre convergence notable. Enfin, contrairement aux résultats de Diefendorff et al., nous pouvons remarquer que dans notre échantillon l'implication au travail ne prédit pas l'altruisme.

Sur le plan des enseignements pratiques, les résultats de la présente recherche suggèrent de prendre en compte l'implication au travail pour stimuler les comportements de citoyenneté organisationnelle. Il est par ailleurs particulièrement intéressant de constater que cette stimulation concerne aussi bien les comportements orientés vers les personnes, tels que l'aide apportée aux collègues, que les comportements orientés vers l'organisation, tels que les vertus civiques et l'esprit d'équipe. L'organisation qui souhaite générer une dynamique sociale par la promotion des comportements de citoyenneté peut donc s'appuyer avantageusement sur l'implication de ses salariés.

### 5.1.2. Comportements de citoyenneté organisationnelle et intention de retrait

Un autre apport de la présente recherche concerne les relations entre les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'intention de retrait. Chen et al., (1998) ont été les premiers

à fournir des données montrant que les comportements de citoyenneté organisationnelle (notamment l'altruisme et l'esprit d'équipe) réduisent l'intention des salariés de quitter leur entreprise. Si nos résultats confirment bien l'impact de l'esprit d'équipe sur l'intention de quitter, ils infirment en revanche l'influence de l'altruisme. L'intérêt de la présente recherche réside dans la mise en évidence de relations empiriques qui jusqu'à présent ont été peu étudiées. Notamment, en ce qui concerne les effets des comportements de citoyenneté organisationnelle sur l'intention de s'absenter. Ainsi, si le comportement altruiste n'influence pas l'intention de quitter, il apparaît déterminant sur l'intention de s'absenter, tout comme les vertus civiques et l'esprit d'équipe. Ces différentes données sont importantes. Elles ont tendance à renforcer à la suite d'autres chercheurs (McFarlane-Shore et al., 1990 ; Neveu, 1996 ; Paillé, 2004) la pertinence d'intégrer l'intention de s'absenter au côté de l'intention de quitter pour l'étude des conduites de retrait.

Pour sa part, comme nous pouvons le remarquer, le comportement d'aide apportée aux collègues ne prédit ni l'intention de quitter ni l'intention de s'absenter. Il est difficile d'étalonner notre résultat avec les recherches précédentes. Ce résultat ne peut pas être confronté aux résultats de l'étude de Chen et al. (1998) car ces derniers n'ont pas intégré le comportement d'aide dans leur recherche. En revanche, il est possible quoiqu'indirectement de comparer cette donnée avec certains résul-

tats de l'étude de Cropanzano et al. (2003). L'échelle de mesure des comportements de citoyenneté utilisée par ces derniers n'est pas dédiée à la mesure de l'aide aux collègues. Cependant, une lecture attentive révèle que certains des items utilisés concernent spécifiquement cette conduite. Ainsi, le fait que les corrélations d'ordre zéro soient négatives et significatives nous permet d'estimer l'existence possible d'un lien entre le comportement d'aide apportée aux collègues et l'intention de retrait. Toutefois, les données de Cropanzano et al. (2003) ne peuvent pas se suffire à elles-mêmes. Elles nous renseignent seulement sur l'intérêt de nos propres données.

L'absence de relation empirique ne signifie pas pour autant que le comportement d'aide soit doté d'une capacité prédictive faible. Elle peut tout simplement s'expliquer par le fait que l'aide aux collègues peut être un déterminant pour un comportement au travail qui n'a pas été intégré dans notre modèle de recherche. Certaines recherches montrent par exemple que le comportement d'aide prédit de manière significative l'efficacité dans le processus de travail (Podsakoff et al., 2000). En d'autres termes, il semble que le comportement d'aide aux collègues est beaucoup plus pertinent pour générer de l'efficacité dans le travail que pour réduire l'intention de retrait.

D'un point de vue pratique, les relations mises en évidence dans la présente recherche sont importantes. En effet, compte tenu de leur impact sur l'intention de s'absenter, elles montrent l'intérêt qu'il convient d'accorder aux comportements de citoyenneté. Les chercheurs spécialisés sur le thème du retrait des salariés admettent l'existence d'un processus de retrait au sein duquel les variables sont articulées entre elles par un principe d'enchaînement causal (Krausz et al., 1995 ; Krausz et al., 1998). En d'autres termes, au sein de cet enchaînement causal, il est admis que le comportement de retard volontaire est le meilleur prédicteur du comportement d'absence volontaire qui lui-même est perçu comme le meilleur prédicteur du comportement de départ volontaire. Les résultats de notre recherche suggèrent que les comportements de citoyenneté organisationnelle agissent dès les premières étapes du processus de retrait. On comprend alors tout l'intérêt de développer des programmes de gestion des ressources humaines orientés vers la valorisation des comportements de citoyenneté pour neutraliser les conduites de retrait volontaire.

## 5.2. Limites et prolongements de la recherche

### 5.2.1. Limites

La première limite de l'étude concerne le choix que nous avons fait pour la mesure des comportements de citoyenneté organisationnelle. En effet, les résultats de la présente recherche découlent de données qui ont été fournies directement par les répondants (*self-rating*) et non par un tiers tel que par exemple un superviseur (*supervisor-rating*). Les résultats de

cette recherche sont donc peut être biaisés par un effet non négligeable lié à la désirabilité sociale des personnes interrogées. En effet, comme le soulignent Organ et Ryan (1995), le recours au *self-rating* génère l'effet modérateur le plus important sur les relations entre les attitudes au travail étudiées et les comportements de citoyenneté organisationnelle.

La deuxième limite est liée à la surreprésentation des hommes dans notre échantillon qui a pu influencer les résultats. Quelques recherches montrent l'influence du genre sur les comportements de citoyenneté organisationnelle. Par exemple, Diefendorff et al. (2002) montrent que les femmes contrairement aux hommes développent des comportements de courtoisie et d'esprit d'équipe. Pour sa part, Kidder (2002) a montré l'inclination des femmes pour l'altruisme et celle des hommes pour les vertus civiques. Compte tenu de la structure de notre échantillon (pour mémoire : 54 femmes et 198 hommes), nous n'avons pas été en mesure d'apporter des données qui nous auraient permis de vérifier les résultats préliminaires de la littérature.

### 5.2.2. Recherches futures

Nous avons fait le choix dans la présente étude d'examiner l'influence d'une seule attitude, en l'occurrence l'implication au travail, sur les comportements de citoyenneté organisationnelle. Les recherches futures devraient étudier cette influence en introduisant d'autres attitudes, telles que par exemple l'engagement organisationnel et la satisfaction au travail au côté de l'implication au travail pour examiner leur contribution respective à la variance des comportements citoyens. Il serait également intéressant de réaliser des études comparées en retenant le genre comme une variable discriminante afin de mettre en évidence une différence dans les liens entre les variables examinées dans cette recherche. Enfin, pour les besoins de cette recherche, nous avons limité notre étude à l'influence des comportements de citoyenneté sur l'intention de retrait. Le modèle de cette recherche pourrait être enrichi par l'introduction d'autres formes de comportements au travail. Ce qui permettrait d'apporter un gain de compréhension à l'étude du comportement du salarié.

## 6. Conclusion

Pour conclure, la présente recherche apporte deux types de résultats. Premièrement, elle conforte les premières données empiriques de Diefendorff et al. (2002) en apportant la confirmation de la capacité prédictive de l'implication au travail sur les comportements de citoyenneté organisationnelle. Deuxièmement, elle apporte des données qui entérinent le rôle des comportements de citoyenneté sur l'intention de retrait. Bien que ce double apport contribue à la littérature sur les comportements au travail, des données complémentaires sont nécessaires.

**Annexe A. Échelles de mesure utilisées dans la recherche***A.1. L'implication au travail (version courte)*

Ma principale satisfaction me vient de mon travail  
 Le travail est l'aspect le plus important de ma vie  
 Je suis très perfectionniste dans mon travail  
 Je vis pour mon travail  
 Je suis personnellement très impliqué(e) dans mon travail  
 La plupart des choses dans la vie sont plus importantes que le travail

*A.2. Les comportements de citoyenneté organisationnelle**A.2.1. Comportement d'entraide*

Je donne volontairement de mon temps pour aider des collègues qui rencontrent des difficultés dans leur travail  
 Même lorsque je suis occupé(e), je suis disposé(e) à prendre du temps pour aider les nouveaux collègues à s'intégrer ou se former

Il m'arrive d'agir pour essayer d'empêcher l'émergence de problèmes entre des salariés de mon entreprise

Je pèse mes actes avant de faire quoi que soit dans le travail qui pourrait affecter les personnes avec lesquelles je travaille

Quand j'entrevois des problèmes entre des collègues, j'essaie d'influencer leur relation dans le sens du consensus

J'agis en tant que conciliateur quand des salariés de mon entreprise sont en désaccord

*A.2.2. Vertus civiques*

Je fais des actions qui contribuent à l'image de mon entreprise mais qui ne sont pas formellement exigées de moi

Je participe activement à toute manifestation qui concerne de près ou de loin mon entreprise

J'assiste à des manifestations professionnelles pour lesquelles ma présence est encouragée mais pas formellement exigée

*A.2.3. Esprit d'équipe*

Je passe beaucoup trop de temps sur des tâches qui me paraissent professionnellement insignifiantes (R)

Plutôt que de voir le côté positif de mon entreprise, j'ai tendance à voir ce qui ne va pas (R)

J'ai plutôt tendance à exagérer les problèmes que rencontre mon entreprise (R)

Je trouve toujours à redire sur ce qui est fait dans mon entreprise (R)

*A.3. L'intention de retrait**A.3.1. Intention de départ*

Je cherche activement un emploi pour travailler ailleurs  
 Je pense souvent quitter définitivement mon entreprise actuelle

Dès que je le peux, je quitte définitivement mon entreprise

*A.3.2. Intention de s'absenter*

Je pense souvent m'absenter sans raison de mon travail  
 Dès que je le peux, je m'absente sans raison de mon travail

**Annexe B. Solution factorielle finale (n = 252)**

| Items  | Facteurs     |              |              |               |
|--|--------------|--------------|--------------|---------------|
|  | I            | II           | III          | IV            |
| <i>Aide apportée aux collègues</i>   |              |              |              |               |
| Lorsque j'entrevois des problèmes entre des collègues, j'essaie d'influencer leur relation dans le sens du consensus               | <b>0,805</b> | 0,065        | 0,213        | -0,132        |
| Il m'arrive d'agir en tant que conciliateur lorsque des collègues sont en désaccords   | <b>0,785</b> | 0,027        | 0,263        | -0,337        |
| Je pèse mes actes avant de faire quoi que ce soit dans le travail qui pourrait affecter les personnes avec lesquelles je travaille | <b>0,717</b> | 0,117        | 0,002        | -0,161        |
| J'interviens pour essayer d'empêcher l'émergence de problèmes relationnels entre des collègues                                     | <b>0,655</b> | -0,031       | 0,346        | -0,195        |
| <i>Esprit d'équipe</i>   |              |              |              |               |
| J'ai plutôt tendance à exagérer les problèmes que rencontre mon entreprise   | -0,039       | <b>0,764</b> | 0,059        | -0,187        |
| Plutôt que de voir le côté positif de mon entreprise, j'ai tendance à voir ce qui ne va pas  | 0,180        | <b>0,708</b> | 0,074        | 0,299         |
| Je passe beaucoup trop de temps sur des tâches qui me paraissent professionnellement insignifiantes                                | 0,064        | <b>0,660</b> | 0,066        | -0,219        |
| <i>Vertus civiques</i>   |              |              |              |               |
| Je participe activement à toute manifestation qui concerne de près ou de loin mon entreprise                                       | 0,224        | 0,011        | <b>0,846</b> | -0,108        |
| J'assiste à des manifestations professionnelles pour lesquelles ma présence est encouragée mais pas formellement exigée            | 0,165        | 0,136        | <b>0,800</b> | -0,146        |
| <i>Altruisme</i>   |              |              |              |               |
| Même lorsque je suis occupé(e), je suis disposé(e) à prendre du temps pour aider les nouveaux collègues à s'intégrer ou se former  | 0,242        | 0,153        | 0,180        | <b>-0,833</b> |
| Je donne volontairement de mon temps pour aider des collègues qui rencontrent des difficultés dans leur travail                    | 0,334        | 0,131        | 0,160        | <b>-0,776</b> |
| Valeur propre  | 2,27         | 1,56         | 1,52         | 1,45          |
| Pourcentage de variance expliquée  | 20,64        | 14,18        | 13,79        | 13,15         |
| Pourcentage de variance expliquée cumulée  | 20,64        | 34,81        | 48,60        | 61,75         |

## Références

- Ajzen, I., Fishbein, M., 1980. Understanding attitudes and predicting social behavior. Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Ajzen, I., Fishbein, M., 1977. Attitude-behavior research. *Psychological Bulletin* 84, 888–918.
- Bell, S.J., Menguc, B., 2002. The employee-organization relationship, organizational citizenship behaviors, and superior service quality. *Journal of Retailing* 78, 131–146.
- Blau, G.J., Boal, K.M., 1987. Conceptualizing how job involvement and organizational commitment Affect turnover and absenteeism. *Academy of Management Journal* 12 (2), 288–300.
- Borgi, S., 2002. L'influence des perceptions de rôle sur le départ volontaire des commerciaux. *Revue de Gestion des Ressources Humaines* 44, 80–95.
- Brown, S., 1996. A meta-analysis and review of organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin* 120, 235–255.
- Cohen, A., 1993. Work commitment in relation to withdrawal intentions and union effectiveness. *Journal of Business Research* 26, 75–90.
- Chen, X.-P., Hui, C., Segó, D.J., 1998. The Role of organizational citizenship behavior in turnover: conceptualization and preliminary tests of key hypotheses. *Journal of Applied Psychology* 83 (6), 922–931.
- Cropanzano, R., Rupp, D.E., Byrne, Z.S., 2003. The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology* 88 (1), 160–169.
- Dagot, L., Vonthron, A.-M., 2003. Comportements de citoyenneté organisationnelle et anticipation de la performance professionnelle : une approche expérimentale. *Psychologie du Travail et des Organisations* 9, 69–88 (1-2).
- Diefendorff, J., Brown, D., Kamin, A., Lord, R., 2002. Examining the roles of job involvement and work centrality in predicting organizational citizenship behaviors and job performance. *Journal of Organizational Behavior* 23, 93–108.
- Fishbein, M., Ajzen, I., 1975. Belief, attitude, intention and behavior. Addison-Wesley, Reading.
- Foucher, R., Moreau, P., 2002. L'intention de s'absenter. Ses liens avec le comportement d'absence. In: Vandenberghe, C., Delobbe, N., Karnas, G. (Eds.), *Dimensions individuelles et sociales de l'investissement professionnel*. Presses Universitaires de Louvain. Louvain-la-Neuve, pp. 179–186.
- George, J.M., Bettenhausen, K., 1990. Understanding prosocial behavior, sales performance, and turnover: a group-level analysis in a service context. *Journal of Applied Psychology* 75, 698–709.
- Griffeth, R.W., Gaertner, S., Sager, J.K., 1999. Taxonomic model of withdrawal behaviors : the adaptive response model. *Human Resource Management Review* 9 (4), 577–590.
- Griffeth, R., Hom, P., Gaertner, S., 2000. A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover : update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management* 26 (3), 463–488.
- Harrison, D.A., Martocchio, J., 1998. Time for absenteeism: A 20-year review of origins, Offshoots, and Outcomes. *Journal of Management* 24 (3), 305–350.
- Iverson, R., Pullman, J., 2000. Determinants of voluntary turnover and layoffs in an environment of repeated downsizing following a merger: an event history analysis. *Journal of Management* 26 (5), 977–1003.
- Jaros, S.J., 1997. An assessment of meyer and allen's (1991) three-component model of organizational commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behaviour* 51, 319–337.
- Kanungo, R., 1982. Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology* 67, 341–349.
- Kidder, D., 2002. The influence of gender on the performance of organizational citizenship behaviors. *Journal of Management* 28 (5), 629–648.
- Krausz, M., Koslowsky, M., Eiser, A., 1998. Distal and proximal influences on turnover intentions and satisfaction: support for a withdrawal progression theory. *Journal of Vocational Behaviour* 52, 59–71.
- Krausz, M., Koslowsky, M., Shalom, N., Elyakim, N., 1995. Predictors of intentions to leave the ward, the hospital, and nursing profession: longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior* 16, 277–288.
- Lambert, E., Hogan, N., Barton, S., 2001. The impact of job satisfaction on turnover intent: a test of a structural measurement model using a national sample of workers. *The Social Science Journal* 38, 233–250.
- Lapointe, P.-A., 1995. La réorganisation du travail : continuité, rupture et diversité. In: Blouin, R., Boulard, R., Lapointe, P.-A., Larocque, A., Mercier, J., Montreuil, S. (Eds.), *La réorganisation du travail. Efficacité et implication*. Presses Universitaires de Laval, Québec, pp. 3–43.
- Lee, K., Allen, N.J., 2002. Organizational citizenship behavior and workplace deviance: the role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology* 87 (1), 131–142.
- LePine, J., Erez, A., Johnson, D., 2002. The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: a critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology* 87 (1), 52–65.
- Lievens, F., Anseel, F., 2004. Confirmatory factor analysis and invariance of an organizational citizenship behaviour measure across samples in a dutch-speaking context. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 77, 299–306.
- Lodhal, T., Kejner, M., 1965. The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology* 49 (1), 24–33.
- Léonard, C., Van Amerigen, M.-R., Dolan, S., Arsenault, A., 1987. Absentéisme et assiduité au travail : deux moyens d'adaptation au stress ? *Relations Industrielles* 42 (4), 774–789.
- Martocchio, J.J., Jimeno, D.I., 2003. Employee absenteeism as an affective event. *Human Resource Management Review* 13, 227–241.
- McElroy, J., Morrow, P.C., Rude, S.N., 2001. Turnover and organizational performance: a comparative analysis of the effects of voluntary, involuntary, and reduction-in-force turnover. *Journal of Applied Psychology* 86 (6), 1294–1299.
- McFarlane-Shore, L., Wayne, S., 1993. Commitment and employee behavior: comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology* 78 (5), 774–780.
- McFarlane-Shore, L., Newton, L.A., Thornton, G.C., 1990. Job organizational attitudes in relation to employee behavioural intentions. *Journal of Organizational Behavior* 2, 57–67.
- MacKensie, S., Podsakoff, P., Ahearn, M., 1998. Some possible antecedents and consequences of in-role and extra-role salesperson performance. *Journal of Marketing* 62, 87–98.
- MacKensie, S., Podsakoff, P., Fetter, R., 1993. The impact of organizational citizenship behavior on evaluations of salesperson performance. *Journal of Marketing* 57, 70–80.
- Mobley, W.H., Griffeth, R.H., Hand, H.H., Meglino, B.M., 1979. Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin* 86, 493–522.
- Neveu, J.-P., 1996. La démission du cadre d'entreprise. *Economica*, Paris.
- Organ, D., Ryan, K., 1995. A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology* 48, 775–802.
- Organ, D., 1988. *Organizational citizenship behavior : The good soldier syndrome*. Lexington books, Lexington, MA.
- Paillé, P., 2004. Engagement organisationnel, intention de retrait et comportements citoyens : l'influence de la satisfaction au travail. *Revue de Gestion des Ressources Humaines* 52, 31–46.
- Pelled, L., Xin, K., 1999. Down and out: an investigation of the relationship between mood and employee withdrawal behavior. *Journal of Management* 25 (6), 875–895.
- Pillai, R., Schriesheim, C., Williams, E., 1999. Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: a two-sample study. *Journal of Management* 25 (6), 897–933.
- Pinder, C.C., 1984. *Work Motivation*. Foresman, Glenview.
- Podsakoff, P., MacKensie, S., Paine, J., 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.
- Podsakoff, P., MacKensie, S., Moorman, R., Fetter, R., 1990. Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly* 1, 107–142.

- Podsakoff, P., MacKensie, S., 1997. The impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestion for future research. *Human Performance* 10 (2), 133–151.
- Podsakoff, P., MacKensie, S., 1994. Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness. *Journal of Marketing Research* 31, 351–363.
- Powell, D., Meyer, J., 2004. Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior* 65, 157–1177.
- Rasclé, N., Sifakis, Y., Bruchon-Schweitzer, M., Bouley, M., Koleck, M., 2003. Étude des déterminants de la recherche active de l'emploi et de l'état dépressif de cadres chômeurs : test d'un modèle structural. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée* 53 (1), 57–67.
- Roussel, P., Durrieu, F., Campoy, É., El Akremi, A., 2002. *Méthodes d'Équations Structurelles : Recherche et Applications en Gestion*. Economica, Paris.
- Russ, F.A., McNeilly, K.M., 1995. Links among satisfaction, commitment, and turnover intentions: the moderating Effect of experience, gender, and performance. *Journal of Business Research* 34, 57–65.
- Saleh, S.D., Hosek, J., 1976. Job involvement: concepts and measurements. *Academy of Management Journal* 19, 213–224.
- Schappe, S., 1998. The influence of Job satisfaction, organizational commitment, and fairness perceptions on organizational citizenship behavior. *The Journal of Psychology* 132 (3), 277–290.
- Shore, L., Tetrick, L., Shore, T., Barksdale, K., 2000. Construct validity of measures of Becker's side theory. *Journal of Vocational Behavior* 57, 428–444.
- Tansky, J., 1993. Justice and organizational citizenship behavior: what is the relationship? *Employee Responsibilities and Rights Journal* 6, 195–207.
- Tepper, B., Lochkart, D., Hoobler, J., 2001. Justice, citizenship, and role definition effects. *Journal of Applied Psychology* 86 (4), 789–796.
- Tuten, T.L., Neidermeyer, P.E., 2002. Performance, satisfaction and turnover in call centers. The effects of stress and optimism. *Journal of Business Research* 56, 1–9.
- Van Scotter, J., 2000. Relationships of task performance and contextual performance with turnover, job satisfaction and affective commitment. *Human Resource Management Review* 10 (1), 79–95.
- Yoon, M.H., Suh, J., 2003. Organizational citizenship behaviors and service quality as external effectiveness of contact employees. *Journal of Business Research* 56, 597–611.