

AFRICAN JOURNAL OF LITERATURE AND HUMANITIES

vol.2/Issue 4

March 2022



www.afjoli.com

ISSN 2706-7408

URL: afjoli.com/ind...http://afjoli.com/index.php/2019/09/06/september-2019-issue-1-vol-1/.
Fatcat: fatcat.wiki/con ...Google: www.google.com/...Bing: www.bing.com/se... Yahoo: search.yahoo.co..

EDITORIAL BOARD

Managing Director:

LOUIS Obou, Full Professor, Félix Houphouët-Boigny University (Côte d'Ivoire)

Editor-in-Chief:

Lèfara SILUE, Associate Professor, Félix Houphouët-Boigny University (Côte d'Ivoire)

Associate Editors:

Moussa COULIBALY, Associate Professor, Félix Houphouët-Boigny University (Côte d'Ivoire)

Anicette Ghislaine QUENUM, Associate Professor, Abomey-Calavi University (Bénin)

Pierre Suzanne EYENGA ONANA, Associate Professor, Yaoundé 1 University (Cameroun)

Djoko Luis Stéphane KOUADIO, Associate Professor, Félix Houphouët-Boigny University (Côte d'Ivoire)

ADJASSOH Christian, Associate Professor, Alassane Ouattara University (Côte d'Ivoire)

Boli Dit Lama GOURE Bi, Associate Professor, I.N.P.H.B, Yamoussoukro (Côte d'Ivoire)

Advisory Board:

Philippe Toh ZOROBİ, Associate Professor, Alassane Ouattara University (Côte d'Ivoire)

Idrissa Soyiba TRAORE, Associate Professor, Bamako University (Mali)

Nguessan KOUAKOU, Assistant Lecturer, E.N.S, (Côte d'Ivoire)

Aboubacar Sidiki COULIBALY, Associate Professor, Bamako University (Mali)

Paul SAMSIA, Associate Professor, Yaoundé 1 University (Cameroun)

Justin Kwaku Oduro ADINKRA, Associate Professor, Sunyani University (Ghana)

Lacina YEO Senior, Associate Professor, Félix Houphouët-Boigny University (Côte d'Ivoire)

Editorial Board Members:

Adama COULIBALY, Full Professor, Félix Houphouët-Boigny University (Côte d'Ivoire)

Alembong NOL, Full Professor, Buea University (Cameroun)

BLEDE Logbo, Full Professor, Félix Houphouët-Boigny University (Côte d'Ivoire)

Bienvenu KOUADIO, Full Professor, Abomey-Calavi University (Bénin)

Clément DILI PALAÏ, Full Professor, Maroua University (Cameroun)

Daouda COULIBALY, Full Professor, Alassane Ouattara University (Côte d'Ivoire)

DJIMAN Kasimi, Full Professor, Félix Houphouët-Boigny University (Côte d'Ivoire)

EBOSSÉ Cécile Dolisane, Full Professor, Yaoundé 1 University (Cameroun)

Gabriel KUITCHE FONKOU, Full Professor, Dschang University (Cameroun)

Gnéba KOKORA, Full Professor, Félix Houphouët-Boigny University (Côte d'Ivoire)

Irié Ernest TOUOUI Bi, Full Professor, Félix Houphouët-Boigny University (Côte d'Ivoire)

Jérôme KOUASSI, Full Professor, University Félix Houphouët-Boigny (Côte d'Ivoire)

Mamadou KANDJI, Full Professor, Cheick Anta Diop University (Sénégal)

LOUIS Obou, Full Professor, Félix Houphouët-Boigny University (Côte d'Ivoire)

Pascal Okri TOSSOU, Full Professor, Abomey-Calavi University (Bénin)

Pierre MEDEHOUEGNON, Full Professor, Abomey-Calavi University (Bénin)

René GNALEKA, Full Professor, University Félix Houphouët-Boigny (Côte d'Ivoire)

Yao Jérôme KOUADIO, Full Professor, Alassane Ouattara University (Côte d'Ivoire)

Table of contents

Pages

Ridiculing 'Devils' as Neocolonial Denunciation in Ngugi's <i>Devil on the Cross</i> KOUAKOU N'guessan, ENS Abidjan, Côte d'Ivoire.	p.1
Nouveaux types de management rentable : l'implication affective et comportement d'aide dans le secteur hôtelier d'Abidjan, Konan Jeanne D'Arc, Doctorante, Université Félix Houphouët Boigny.....	p.13
La structure de la société grecque dans les récits de voyage français : 1830 -1860 Samiou Antigone, Université d'Ioannina	p.28
El Material Literario en el Proceso de Enseñanza/Aprendizaje de ele, Mamadou Coulibaly, Université Alassane Ouattara de Bouaké, Côte d'Ivoire	p.40
L'oralité à l'épreuve du postmodernisme : le cas du conte, Kakou Adja Aboman Béatrice épouse Assi, Université Félix Houphouët-Boigny (Abidjan-Côte d'Ivoire)	p.54
Édouard Glissant et le post-modernisme : une rhétorique « générative transformationnelle », Mohamed Lamine Rhimi, Université de Tunis	p.68
La question identitaire en contexte migratoire chez j. L. González, Perrine MVOU, Ecole Normale Supérieure, Libreville -Gabon-CRAAL/CERAFIA.....	p.81
La paratextualité, un atout de compréhension du texte de Ngugi wa Thiong'o Tra Bi Youan Mathurin, Université Félix Houphouët-Boigny, Abidjan-Côte d'Ivoire	p.97

Nouveaux types de management rentable : l'implication affective et comportement d'aide dans le secteur hôtelier d'Abidjan

Konan Jeanne D'Arc, Doctorante,
Université Félix Houphouët Boigny
e-mail : jeannedarc_konan@yahoo.fr
Contact : 07 58 75 13 73

Résumé

Cette étude réalisée auprès de deux-cent-un (201) employés d'hôtels de deux (2) et trois (3) étoiles à Abidjan, examine le degré d'implication des employeurs dans la vie et la profession de leurs subalternes. Le comportement de citoyenneté a été forgé pour décrire des conduites au travail, « *qui ne relèvent pas du rôle ou des tâches prescrites de l'emploi occupé* ». Il est néanmoins important car il façonne le contexte psychologique, social et organisationnel. En effet, les résultats de l'analyse statistique montrent que les comportements d'aides sont plus mobilisés lorsque les employés possèdent un fort niveau d'implication affective envers les collègues et envers l'organisation. Alors que l'implication affective envers le supérieur n'est pas liée au comportement d'aide. **Les insuffisances de l'analyse des données** tiennent à la taille de l'échantillon, ce qui diminue la possibilité de généraliser les résultats obtenus pour les étendre à d'autres domaines d'activités.

Mots-clés : comportement d'aide, gestion, implication affective

Abstract

This study carried out among two hundred and one (201) employees of two (2) and three (3) star hotels in Abidjan, examines the degree of involvement of employers in the life and work of their subordinates. Citizenship behavior was coined to describe behaviors at work, "that do not fall within the prescribed role or tasks of the job held". It is nevertheless important because it shapes the psychological, social and organizational context. Indeed, the results of the statistical analysis show that helping behaviors are more mobilized when employees have a high level of affective involvement with colleagues and with the organization. While affective involvement with the superior is not related to helping behavior. The shortcomings of the data analysis are due to the size of the sample, which reduces the possibility of generalizing the results obtained to extend them to other areas of activity.

Key-words: affective involvement, helping behavior, management

Introduction

Depuis les années 1980, la plupart des recherches sur l'attitude des employés au travail se sont orientées vers les comportements plus spontanés et volontaires. Cela a permis d'améliorer le climat fonctionnel dans les entreprises (Organ, 1988 ; Paillé, 2006). Organ (1988) définit ce type de comportement comme « un comportement individuel qui est discrétionnaire, non directement ou explicitement reconnu par le système formel de récompense et qui, dans l'ensemble, promeut le fonctionnement efficace et affectif de l'organisation ». Il existe une approche qui tend à classer le comportement des personnes en deux groupes selon qu'ils s'orientent vers la collectivité (organisation) ou vers les individus. Pour certains auteurs comme Organ (1988) ; Podsakoff et *al.*(1990), le comportement n'a rien à avoir avec les tâches prescrites, car le savoir-être surpasse le contexte psychologique, social et organisationnel.

Ainsi, les organisations professionnelles qui prospèrent, en général, sont celles où les employé(e)s vont au-delà des attentes de leur organisation, c'est-à-dire en dehors du cadre formel. Ces entreprises ne peuvent réussir sans la présence d'agents qui agissent en « bons citoyens » et adoptent toutes sortes de comportements positifs (Jahangir et *al.*, 2004).

Ce savoir-être doublé du savoir-faire se perçoit au niveau du secteur hôtelier, à cause du contact direct que la plupart des employés ont avec la clientèle. Par conséquent un déficit de comportement de « bons citoyens » peut entraver la relation prestataire et client. D'ailleurs, ce manque pourrait se manifester par une insatisfaction de la clientèle. De ce fait, Ma et Qu (2011) estiment que, comprendre ces comportements et leurs antécédents tels que l'implication organisationnelle affective peut s'avérer primordial pour la performance des professionnels de l'hôtellerie. L'objectif de cet article est d'examiner les contributions de l'implication affective au travail à la variance des comportements de citoyenneté organisationnelle envers les individus dans le sens du comportement d'aide.

Le cadre théorique précisera la nature des connaissances actuellement disponibles sur les relations entre les déterminants de l'implication affective au travail et les comportements d'aide. Après, nous présenterons les méthodes d'analyse, puis la méthodologie d'interprétation des résultats qui feront l'objet de discussion, et déterminerons les apports managériaux de ce travail.

1. Implication organisationnelle affective

L'implication organisationnelle a fait l'objet de nombreux travaux au cours des dernières années (Meyer et *al.*, 2002). Pour sa pertinence dans la rétention et la fidélisation du personnel, plusieurs auteurs l'ont considéré comme une des priorités dans la gestion du personnel (Griffeth et Hom, 2001; Vandenberghe, 2004). Par ailleurs, ce sujet met en relief la dimension psychosociale qui prévaut en entreprise.

En effet, l'implication affective est un état psychologique qui caractérise la relation entre un employé et son organisation. Elle influence ainsi la décision de l'employé de demeurer ou non au sein de l'entreprise. En plus de cet état de fait, on observe les marqueurs suivant : une orientation affective envers l'organisation (implication affective), une obligation morale de maintenir la relation d'emploi (implication normative) et un besoin économique de travailler pour cette organisation ou encore un manque d'alternatives (implication calculée).

Les implications normatives et calculées représentent un terrain fertile pour les organisations. Cependant, parmi les diverses formes d'implication organisationnelle, la majorité des auteurs affirment que l'implication affective est la forme la plus significative pour l'organisation, car elle est fortement liée aux indicateurs de performance organisationnelle (Mathieu et Zajac, 1990).

De façon pratique, la multiplication des cibles d'implication permet d'améliorer l'approche des conduites au travail. Ainsi, l'implication affective envers l'organisation dans son ensemble ; l'implication affective envers le superviseur consiste en un attachement, qui se manifeste par l'identification à sa personnalité (Paillé, Fournier et Lamontagne, 2011). Quant à l'implication affective envers les collègues, elle correspond à l'attachement émotionnel (Morin et *al.*, 2009) et psychologique (Paillé et al, 2011) de l'employé(e) à ses collègues de travail.

2. Comportement d'aide

Un comportement d'aide est une action volontaire qui est mise en œuvre dans le but d'en faire profiter autrui. Bierhoff (2002) définit les comportements d'aide comme des « *actes réalisés dans le but d'améliorer la situation de la personne à qui est destinée l'aide* ». Les comportements d'aide sont non seulement un facteur de satisfaction, mais aussi un facteur d'amélioration et d'épanouissement des employés, conduisant l'amélioration de la performance de l'organisation.

Ce type de comportements a été perçu sous plusieurs vocables. Organ (1988) qualifie ce type de comportement, de comportement de citoyenneté organisationnelle. Pour Organ, les comportements de citoyenneté sont « *des conduites volontaires manifestées en milieu de travail, n'étant pas directement ou implicitement reconnues par le système formel de récompenses et dont l'accumulation favorise le fonctionnement efficace de l'organisation* ». ¹En 1988, Organ a proposé une taxonomie qui recouvre cinq caractéristiques de comportements de citoyenneté : l'altruisme, le professionnalisme, la sportivité, la courtoisie et la vertu civique.

Podsakoff et *al.* (2000 et 2006), en s'inspirant des travaux de Organ, ont distingué plus de trente formes de citoyenneté qu'ils ont regroupé en sept catégories : l'altruisme, l'esprit d'équipe, la loyauté organisationnelle ; la conformité organisationnelle, la vertu civique, le développement personnel et l'intuition individuelle.

Deux approches proposent chacune une catégorisation des comportements. Une première décrit une typologie basée sur les groupes de comportements. La deuxième distingue deux types de comportements, selon qu'ils soient orientés vers les individus : ce type de citoyenneté s'apparente aux comportements d'aide puisque les membres apportent leur contribution à l'organisation en aidant activement les collègues par des interactions positives ; selon qu'ils soient orientés vers l'organisation où les membres entreprennent des tâches qui profitent à l'organisation dans son ensemble. (Organ, 1988); Podsakoff et *al.*, 1990).

Pour Paillé (2009), le comportement d'aide concerne le fait de venir en aide à ses collègues, d'être altruiste. Ils désignent chez une personne la volonté d'assister les membres de son organisation lorsque ceux-ci rencontrent des difficultés inhérentes à leur activité professionnelle. L'aide fait référence à des formes d'assistances différentes selon la nature du problème identifié. Le comportement d'aide se manifeste de plusieurs façons. Les formes les plus étudiées sont l'altruisme, la conciliation et la courtoisie.

Flynn (2005) considère que les individus peuvent aider leurs collègues soit parce qu'ils s'identifient à l'ensemble de l'organisation. A partir de là, ils ont des relations d'échanges avec l'ensemble des membres de l'organisation, soit parce qu'ils s'identifient impersonnellement à un membre spécifique et entretiennent une relation dyadique avec cette personne.

Devant la multitude de conceptualisations différentes des comportements de citoyenneté présentées antérieurement, un choix s'impose. Le présent article adopte la conceptualisation de

¹ Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA : Lexington

Podsakoff et MacKenzie (1997; 1994), qui reprend celle de Organ de 1988 et retient trois formes de CCO : les comportements d'aide (altruisme et entraide), la sportivité et le civisme (Paillé, 2009a). Et c'est la première forme, c'est-à-dire les comportements d'aide qui nous intéresse dans cette étude. Les comportements d'aide sont représentés par le fait d'apporter de l'aide de façon volontaire à ses collègues lorsque ceux-ci rencontrent un problème ponctuel et d'agir de façon à prévenir l'apparition de problèmes au travail.

3. Rapport entre implication affective et comportement d'aide

Dans un plan dialectique, force est de constater l'importance de la synthèse. C'est dans cette optique que cette section s'autorise à prendre en compte le tandem implication affective et comportement d'aide. Les conséquences de l'implication affective sur les comportements organisationnels présentent une justification appréciable pour s'intéresser à ce concept (Paillé, 2006 ; Podsakoff *et al.*, 2000). Meyer et Allen (1987) soutiennent qu'un employé fortement impliqué affectivement contribue de façon significative à la rentabilité de l'entreprise. Partant de ce postulat, l'examen de la littérature montre que l'essentiel des connaissances sur la relation entre l'implication affectifs et les comportements de citoyenneté organisationnelle concerne les facettes se rapportant à l'altruisme et à la conscience professionnelle.

Au regard de ce qui précède, l'implication affective favorise l'adoption de comportements d'aide chez les employés. Plusieurs études menées sur les relations entre l'implication affective et les comportements de citoyenneté démontrent que l'implication affective est positivement corrélée à des comportements d'altruisme et de conformisme. (Meyer *et al.*, 2002; Organ et Ryan, 1995; Shore et Wayne, 1993). Par ailleurs, les auteurs Allen et Meyer (1996) arrivent à la conclusion qu'un individu impliqué affectivement démontrera davantage de comportements hors rôle, c'est-à-dire qui sont bénéfiques à son organisation et qui dépassent les attentes reliées à son l'emploi.

Dans leur grande majorité, les relations empiriques entre l'implication affective et le comportement d'aide sont positives et significatives (Bishop, Scott, et Burroughs, 2000 ; Chen et Francesco, 2003 ; Schappe, 1998), parce qu'elles incitent l'employé à plus d'efficacité.

Certains résultats fournissent des données qui contredisent cette tendance, un déficit de communication est parfois observé (Shore *et al.*, 2000 ; Williamson & Anderson, 1991). De même, Tansky (1993) n'obtient aucun lien significatif entre l'implication affective et l'altruisme, et attribue ce résultat à l'influence possible d'autres variables sans toutefois les nommer. Rioux et Penner (2001) restituent des relations positives avec les facettes de

l'altruisme, de la courtoisie, etc. À partir des bribes de résultats contenus dans la revue de la littérature, il semble envisageable de postuler des relations positives et significatives, d'où la formulation de quelques hypothèses :

H1 : L'implication affective envers l'organisation est positivement corrélée au comportement d'aide de l'employé.

H2 : L'implication affective envers le supérieur est positivement corrélée au comportement d'aide de l'employé.

H3 : L'implication affective envers les collègues est positivement corrélée au comportement d'aide de l'employé

4. Méthodologie de recherche

Afin de vérifier les hypothèses de la recherche, l'approche méthodologique utilisée est l'approche quantitative. Le but est de faciliter l'interprétation des données. Les données ont été recueillies à l'aide d'un questionnaire administré sur les lieux de travail à l'ensemble des employés de 40 hôtels de 2 et 3 étoiles à Abidjan. Nous avons choisi un échantillon de 201 répondants pour un taux de réponse de 60 %.

5. Mesure et analyse des données

Les variables ont été regroupées sous deux grandes catégories : l'implication affective, le comportement d'aide et la variable de contrôle. Elles ont été mesurées à l'aide d'une échelle de Lickert à cinq modalités variant de Pas du tout d'accord (1) à Tout à fait d'accord (5). L'implication affective est mesurée à l'aide de douze énoncés tirés de la version validée en français par Paillé (2009) du questionnaire de Podsakoff et MacKenzie (1994). Ces énoncés adaptés dans notre contexte d'étude mesurent l'implication affective envers les collègues (4 items), l'implication affective envers le supérieur (4 items) et l'implication affective envers l'organisation (4 items).

Les différents résultats ont été synthétisés dans le tableau 1 (Cf annexe 2). Les analyses de cohérence interne ont permis d'obtenir l'alpha de Cronbach $\alpha = 0,868$, montrant une bonne cohérence inter items. L'analyse factorielle a permis de dégager trois facteurs de valeur propre supérieure à 1 (indice KMO=793, part de variance expliquée =63,2 %) : implication affective envers l'organisation (IOA_ORG, 3 items), l'implication affective envers les collègues (IOA_COLL, 5 items) et l'implication affective envers le supérieur (IOA_SUP, 2 items).

L'échelle de mesure des comportements d'aide est tirée de la version validée en français par Paillé (2009) du questionnaire de Podsakoff et MacKenzie (1994). Il mesure l'altruisme (2items) et l'entraide (4 items). Toutefois, comme le rappelle Paillé (2009a), dans la littérature, il n'y a pas de consensus clair dans l'emploi de l'échelle de mesure du comportement d'aide. Certains chercheurs agrègent l'altruisme, la conciliation, la courtoisie dans un facteur latent de second ordre (par ex. : Yoon et Suh, 2003). D'autres préfèrent étudier l'entraide en la décomposant selon ses différentes facettes (par ex. : Lievens et Anseel, 2004).

Les différents résultats ont été synthétisés dans le tableau 2 (Cf annexe 2). Les analyses de cohérence interne ont permis d'obtenir l'alpha de Cronbach $\alpha = 0,758$, montrant une bonne cohérence inter items. L'analyse factorielle a permis de dégager un seul facteur (items : 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 nouveaux problèmes entre des salariés de mon entreprise ; Je pèse mes actes avant de faire quoi que ce soit dans le travail qui pourrait affecter mes collègues) de valeur propre supérieure à 1 qu'est le comportement d'aide (Indice KMO=0,748, Part de variance expliquée=59,43 %). L'ancienneté dans l'organisation, le niveau d'étude, l'âge et le sexe ont été utilisées comme variables de contrôle de l'étude.

L'analyse de régression linéaire multiple a été mise à contribution afin d'analyser les effets respectifs de chaque variable indépendante.

6. Résultats

On retrouve au tableau 3 (Cf Annexe 2) les informations sur les moyennes, les écarts types. Les résultats des moyennes montrent un score supérieur à la référence 3. Cela signifie que les répondants sont assez d'accord sur l'adoption de ces variables de l'étude. La variable de contrôle de l'expérience professionnelle révèle qu'en moyenne, les répondants ont 2 ans 4 mois d'ancienneté dans leur organisation.

Le tableau 4 (Cf annexe 2) donne des informations sur la corrélation entre les variables de l'étude. Dans l'ensemble, on observe que les variables indépendantes sont toutes liées de façon positive et significative à l'implication affective. Parmi, les variables indépendantes, l'IOA_COLL a le coefficient le plus élevé soit, 0,807. Par ailleurs, le VIF (Variance Inflation Factor) se situe entre 1,063 et 1,792, ce qui dénote une absence de multi-colinéarité entre les variables indépendantes.

Le tableau 5 (Cf annexe 2) présente les résultats des analyses de la régression. Le modèle est globalement significatif au seuil de 1 % ($F=76,698$, $p=0,000<0,01$). La valeur de $R^2 = 0,703$ témoigne le pouvoir explicatif du modèle de 70,3%.

S'agissant des paramètres du modèle, les résultats montrent que parmi les variables de contrôle, seul le niveau d'étude explique clairement au seuil de 5 % l'implication affective, avec un coefficient faible de signe positif ($\beta = 0,052$).

Le lien entre l'implication affective envers l'organisation (IOA_ORG) et le comportement d'aide (COMP_AIDE) s'est avéré significatif au seuil de 1. Le signe du lien étant positif, plus les employés s'identifient aux buts et aux valeurs de son organisation, et éprouvent le désir d'y déployer des efforts, plus son niveau de comportement d'aide est élevé. Ce qui confirme l'hypothèse 1 stipulant que l'implication affective envers l'organisation est positivement corrélée au comportement d'aide de l'employé.

Les résultats montrent également que l'implication affective envers les collègues (IAO_COLL) influence positivement au seuil de 1 % le comportement d'aide. En effet la probabilité inhérente de valeur 0,000 est inférieure à 0,010. L'IOA_COLL ayant le coefficient le plus élevé et positif, nous pouvons conclure que, plus les employés s'attachent émotionnellement et psychologiquement à ses collègues au travail, plus son niveau de comportement d'aide est élevé. Ce qui nous permet de confirmer l'hypothèse 3 selon laquelle l'implication affective envers les collègues est positivement corrélée au comportement d'aide de l'employé.

En ce qui concerne les résultats avec l'implication affective envers le supérieur (IOA_SUP), le test n'est pas significatif, puisque la probabilité associée de 0,975 est supérieure à 0,05. De ce fait, le fait qu'un employé se manifeste par la volonté de déployer des efforts supplémentaires pour le compte de son supérieur n'explique pas le comportement d'aide de l'employé. Cela ne confirme pas l'hypothèse 2 stipulant que l'implication affective envers le supérieur est positivement corrélée au comportement d'aide de l'employé.

7. Discussion

Bishop *et al.* (2000) incitaient les recherches futures à étudier des relations entre les cibles d'implication des salariés et les comportements de citoyenneté, plutôt qu'une étude globale. Notre recherche contribue à cet effort d'approfondissement. Dans cette étude menée auprès des structures hôtelières ivoiriennes, l'implication affective s'avère être un concept important pour expliquer les comportements de citoyenneté envers les individus ou les comportements d'aide.

En effet, les résultats de la régression du comportement d'aide montrent que l'implication affective envers l'organisation explique significativement et positivement le comportement d'aide d'un employé au travail. Ces résultats corroborent ceux d'autres recherches qui montrent des liens positifs entre l'implication affective envers l'organisation et les comportements d'aide orientés vers l'altruisme (Chen et Francesco, 2003 ; Roux et Dussault, 2007; Yang, 2011). De même, ces résultats s'approchent de ceux de Paillé (2004) qui a obtenu également un lien significativement positif sur des salariés en position de responsabilité dans le secteur de la formation.

Lorsque la citoyenneté organisationnelle est appréciée selon les facettes de l'altruisme (citoyenneté orientée vers les personnes) et de la conscience professionnelle (citoyenneté orientée vers l'organisation), Meyer *et al.* (2001) rapportent des corrélations moyennes positives entre l'implication affective envers l'organisation et le comportement de citoyenneté organisationnelle

Les résultats montrent aussi un fort impact significatif, positif de l'implication affective envers les collègues sur l'adoption de comportement d'aide des employés de l'hôtellerie dans le contexte ivoirien. Ces résultats concordent avec ceux de Paillé (2009) qui a observé que « *l'implication affective envers les collègues influence seulement la citoyenneté envers les personnes (altruisme et entraide)* ». De la même façon, Felfe et Yan (2009) ont trouvé que l'implication affective envers le groupe de travail est un meilleur prédicteur des comportements extra rôle envers le groupe de travail. Pour leur part, Lavelle *et al.* (2009) ont montré, à partir d'une recherche portant sur les employé(s) d'une clinique médicale et des étudiant(e)s d'une grande université aux États-Unis, que les comportements de citoyenneté à caractère individuel étaient mieux prédits par l'implication envers le groupe de collègues ou de pairs que par l'implication envers l'organisation. Aussi, Paillé (2008) a trouvé que l'implication envers les collègues a un impact sur les comportements de citoyenneté orientés vers les individus.

Selon Riketta et Van Dick en 2005, les gestionnaires de même que les cadres intermédiaires et les superviseurs doivent s'assurer que l'organisation génère un climat de travail qui favorise le travail d'équipe, puisque la qualité des interactions entre les membres d'un groupe est particulièrement liée à l'implication envers le groupe de travail (Felfe et Yan, 2009). Quant à l'implication affective envers le supérieur, le lien n'est pas significatif avec le comportement d'aide dans le contexte ivoirien. Ces résultats sont en contradiction avec ceux d'autres auteurs. En effet, d'autant plus que Jing et Juan-juan (2010) ont fait ressortir l'importance de la relation superviseur(e)-employé(e) dans le secteur des services, un lien relativement négligé, selon eux,

car l'attention est plus souvent portée sur les relations entre employés. Chez Paillé (2008,2009), les résultats ne sont pas les mêmes, car il a plutôt montré que l'implication envers le supérieur a une influence sur les comportements de sportivité et de civisme.

8. Conclusion

La présente étude a pour objectif d'apporter une contribution à l'étude du comportement d'aide tout en évaluant l'influence de l'implication organisationnelle au travail. De ce fait, elle fournit des données empiriques qui permettent d'approfondir la connaissance des liens entre l'implication et le comportement d'aide. Ainsi, selon nos résultats, l'implication affective envers l'organisation et les collègues influence positivement le comportement d'aide (citoyenneté envers les personnes). Le principal apport de cette étude est d'avoir analysé l'implication affective et le comportement de citoyenneté selon ces différentes cibles dans un secteur hôtelier.

Les résultats obtenus vont dans le sens des prédictions et tendent à confirmer les hypothèses de recherche, sauf pour le cas du lien entre l'implication affective envers le supérieur et le comportement d'aide. Les résultats montrent que l'implication affective envers les collègues est un meilleur prédicteur des comportements d'aide dans le secteur hôtelier, que les autres déterminants de l'implication affective. Ces résultats montrent que l'adoption des comportements d'aide doit être au cœur des préoccupations des gestionnaires d'hôtel, puisque les employés qui vont au-delà de ce qui leur est exigé, seront en mesure de donner plus de satisfaction aux clients. Cela peut constituer pour un dirigeant d'hôtel une des stratégies pour se démarquer de la concurrence, et renforcer son fonctionnement organisationnel. Pour y parvenir, nous proposons aux gestionnaires des structures hôtelières d'intégrer les conséquences attendues des comportements d'aide dans la valorisation de l'implication des employées envers l'organisation et les collègues. Aussi, ils doivent être attentifs aux valeurs véhiculées au sein de leurs hôtels et favoriser un climat de travail basé sur la coopération et l'entraide.

9. Bibliographie

Bentein. Kathleen. Florence Stinghamber et Christian Vandenberghe. (2002). «Organization- supervisor-and workgroup-directed commitments and citizenship behaviours: A comparison of models ». *European Journal of Work and Organizational Psychology* 11 (3): 341-362.

Chen, Yi-Jen. (2007). «Relationships among Service Orientation, Job Satisfaction, and Organizational Commitment in the International Tourist Hotel Industry ». *Journal of American Academy of Business, Cambridge* 11 (2): 71-82.

Chiang, Chun-Fang et Tsung-Sheng Hsieh. (2011). « The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior ». *International Journal of Hospitality Management - In press*: 1-11.

Cohen.J. (1988). *Statistical power for the behavioral sciences* (2^e edition). New York, New York: Academic Press

Cohen, Aaron. (2006). « The relationship between multiple commitments and organizational citizenship behavior in Arab and Jewish culture ». *Journal of Vocational Behavior* 69: 105-118.

Fortin. M.F. (2010). « Fondements et étapes du processus de recherche », 2^e ed. Montréal : Éditions Chenelière Éducation.

Gara-Bach. Ouerdian, Emma et Chiha Gaha. (2009). « La citoyenneté d'entreprise : Un déterminant de l'engagement organisationnel ? ». *La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion* 44 (237/238) : 55-61.

Hair, J.E., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E., Tatham, R.L., (2006). *Multivariate Data Analysis*: 6th ed, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.

Lavelle, James J., Joel Brockner, Mary A. Konovsky, Kenneth. H. Price, Amy. B. Henley, Aakash Taneja ET Vishnu Vinekar. (2009). « Commitment, procedural fairness, and organizational citizenship behavior: a multifocal analysis ». *Journal of Organizational Behavior* 30 (3): 337-357.

Meyer, John P. et Nathalie J. Allen. (1991). «A Tree-component conceptualization of organizational commitment». *Human Resource Management Review* 1 (1): 61-66.

Organ, D. W. (1990). The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 12: 43-72. Greenwich, CT: JAI Press

Paillé, Pascal. (2009a). « Engagement et citoyenneté en contexte organisationnel : un examen empirique sur l'apport des cibles multiples d'engagement à la prédiction des comportements de citoyenneté organisationnelle ». *Le Travail Humain* 72 (2) : 200-204.

Paillé, Pascal. (2009b). « Le rôle du supérieur et des collègues dans la rétention des ressources humaines : apport de l'approche multi-cibles ». *Revue de Gestion des Ressources Humaines* 72 (3): 31-33.

Paillé, Pascal. (2008a). « Les comportements de citoyenneté organisationnelle : une étude empirique sur les relations avec l'engagement affectif, la satisfaction au travail et l'implication au travail ». *Le travail humain* 71 (1) : 22-42.

Paillé, Pascal, Pierre-Sébastien Fournier et Sophie Lamontagne. (2011). « Relationships between commitments to the organization, the superior and the colleagues, and the intention to leave among truckers ». *International Journal of Organizational Analysis* 19 (2): 92-108.

Podsakoff, Philip M. et Scott B. MacKenzie. (1997). « Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Review and Suggestions for Future Research ». *Human Performance* 10 (2):133-151.

Podsakoff, Philip M., Scott B. MacKenzie, Julie Beth Paine et Daniel G. Bachrach. (2000). « Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research ». *Journal of Management* 26 (3): 513

Sonda, Daoud Ben Arab. (2012). « L'influence du leadership d'empowerment sur l'implication affective des cadres intermédiaires : cas des entreprises certifiées ISO 9001 ». Thèse de doctorat en Sciences de Gestion. Université de Sfax.

Thietart, Raymond-Alain et coll. (2007). *Méthodes de recherche en management*. Paris : Dunod.: 47-71. 112

Wang, Jin et Chak-Keung (Simon) Wong. (2011). « Understanding organizational citizenship behavior from a cultural perspective: An empirical study within the context of hotels in Mainland China ». *International Journal of Hospitality Management* 30 (4) : 845- 854

10. Annexe

Annexe 1 : QUESTIONNAIRE

1. IMPLICATION

Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Sans avis	D'accord	Tout à fait d'accord
1	2	3	4	5

	1	2	3	4	5
J'éprouve un fort sentiment d'appartenance à cette entreprise.					
J'ai vraiment le sentiment que les problèmes de cette entreprise sont les miens.					
Je serai très heureux que le reste de ma carrière se déroule dans cette entreprise.					
J'aime cette entreprise pour ce qu'elle représente, les valeurs qu'elle véhicule.					
Je suis fier(e) de travailler avec mon / ma supérieur(e).					
J'éprouve de la considération pour mon/ma supérieur(e).					
J'apprécie personnellement mon / ma supérieur (e).					
Je ne me sens pas spécialement attaché(e) à mon / ma supérieur (e).					
Mes collègues représentent beaucoup pour moi.					
J'éprouve vraiment un sentiment d'appartenance à mon équipe de travail.					
Je suis fier (e) de travailler avec les membres de mon équipe de travail.					
Je suis fier (e) d'appartenir à mon équipe de travail.					

2. COMPORTEMENT DE CITOYENNETE

	1	2	3	4	5
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 nouveaux problèmes entre des salariés de mon entreprise.					
Je pèse mes actes avant de faire quoi que ce soit dans le travail qui pourrait affecter mes collègues.					
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.					

3. QUESTIONS SOCIO-PROFESSIONNELLES

1- Dans quelle tranche d'âge vous situez- vous ?

18-24 ans

25-29 ans

30-39 ans

40-49 ans

50-59 ans

60 et plus

2- Quel est votre sexe ?

Homme

femme

3- Depuis combien de temps travaillez-vous pour cet hôtel ?

- Moins d'un an 1 an à 4 ans 5 ans à 8 ans
 9 ans à 12 ans plus de 12 ans

4- Votre niveau d'étude

- Pas de niveau Primaire Tertiaire BTS
 Licence Master/Maitrise Doctorat

Annexe 2 :

Tableau 1 : Analyse factorielle de l'implication affective

	Composante			Qualité de représentation
	IOA_ COLL	IOA_ ORG	IOA_ SUP	
Je suis fier (e) de travailler avec les membres de mon équipe de travail	0,768			0,555
J'éprouve vraiment un sentiment d'appartenance à mon équipe de travail	0,717			0,625
Je suis fier (e) d'appartenir à mon équipe de travail	0,696			0,636
Mes collègues représentent beaucoup pour moi	0,655			0,681
J'apprécie personnellement mon / ma supérieur (e).	0,647			0,560
J'ai vraiment le sentiment que les problèmes de cette entreprise sont les miens		0,834		0,816
J'éprouve un fort sentiment d'appartenance à cette entreprise		0,724		0,602
Je serai très heureux que le reste de ma carrière se déroule dans cette entreprise		0,666		0,588
Je ne me sens pas spécialement attaché(e) à mon / ma supérieur (e).			0,739	0,590
Je suis fier(e) de travailler avec mon / ma supérieur(e)			0,721	0,668

Source : Travaux de l'auteur sur Spss

Tableau 2 : Analyse factorielle du comportement d'aide

	Composante	Qualité de représentation
	COMP_AIDE	
Je donne volontairement de mon temps pour aider des collègues qui rencontrent des difficultés dans leur travail	0,860	0,739
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.	0,721	0,520
Il m'arrive d'agir pour essayer d'empêcher l'émergence de nouveaux problèmes entre des salariés de mon entreprise.	0,657	0,431
Je pèse mes actes avant de faire quoi que ce soit dans le travail qui pourrait affecter mes collègues.	0,829	0,687

Source : Travaux de l'auteur sur Spss

Tableau 3 : Statistique descriptive des variables de l'étude

Variables	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
COMP_AIDE	1,50	4,75	4,1020	0,68706
IOA_ORG	1,00	5,00	3,7662	0,84396
IOA_SUP	1,50	5,00	3,4826	0,53240
IOA_COLL	1,20	5,00	3,8876	0,63015
Expérience prof.	1	5	2,36	0,996

Source : Travaux de l'auteur sur Spss

Tableau 4 : Corrélations de Pearson entre les variables indépendantes et la variable dépendante de l'étude

	COMP_AIDE	IOA_ORG	IOA_SUP	IOA_COLL
COMP_AIDE	1			
IOA_ORG	0,643**	1		
IOA_SUP	0,289**	0,340**	1	
IOA_COLL	0,807**	0,591**	0,326**	1
Expérience prof.	0,178*	0,287**	0,101	,192**
Age du répondant	-0,033	-0,016	0,031	-0,096
Sexe du répondant	-0,059	-0,016	0,031	-0,096
Niveau d'étude	-0,124	0,021	0,116	-0,055

Source : Travaux de l'auteur sur Spss

Tableau 5 : Résultats de la régression sur le comportement d'aide

Modèle	Paramètre	Erreur standard	T	P_value	VIF
(Constante)	0,701	0,237	2,959	0,003	1,685
IOA_ORG	0,212	0,041	5,138	0,000	1,193
IOA_SUP	0,002	0,055	0,031	0,975	1,702
IOA_COLL	0,716	0,056	12,871	0,000	1,063
Niveau d'étude	0,052	0,022	2,312	0,022	1,792
Expérience professionnelle	0,019	0,036	0,521	0,603	1,699
Age du répondant	0,021	0,029	0,711	0,478	1,685
F=76,698; Sig= 0,000					
R=0,839 ; R²=0,703 ; R² ajusté= 0,694					

Source : Travaux de l'auteur sur Spss