



HAL
open science

L'influence du comportement de citoyenneté organisationnelle sur l'équilibre de l'organisation du travail

Laura Merlin

► **To cite this version:**

Laura Merlin. L'influence du comportement de citoyenneté organisationnelle sur l'équilibre de l'organisation du travail. Sciences de l'information et de la communication. 2017. dumas-02519060

HAL Id: dumas-02519060

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-02519060>

Submitted on 21 Jul 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Copyright

Master professionnel

Mention : Information et communication

Spécialité : Communication Ressources humaines et conseil

Option : Ressources humaines, management et organisations

L'influence du comportement de citoyenneté organisationnelle sur l'équilibre de l'organisation du travail

Responsable de la mention information et communication
Professeure Karine Berthelot-Guiet

Tuteur universitaire : Florian Malaterre

Nom, prénom : MERLIN Laura

Promotion : 2016-2017

Soutenu le : 25/09/2017

Mention du mémoire : Bien

« Si le conflit est une opposition, la confrontation est un rapprochement. Mettre en difficulté la pensée de l'autre, c'est lui accorder une certaine valeur, une certaine attention, puisque c'est passer du temps sur son idée. »

Julia de Funès

Table des matières

Remerciements.....	7
Introduction	9
1ere Partie : Construction et évolution de la notion des Comportements de Citoyenneté Organisationnelle	19
1. Contextualisation du Comportement de Citoyenneté Organisationnelle	20
1.1 Le Comportement de Citoyenneté Organisationnelle comme composant de la notion de travail réel.....	20
1.1.1 Distinction entre travail prescrit et travail réel	20
1.1.2 La régulation humaine	21
1.1.3 Donner un sens au travail	23
1.2 Le Comportement de Citoyenneté Organisationnelle comme composant de l'efficacité organisationnelle	23
1.2.1 L'efficacité au travail, un indicateur unique non représentatif.....	24
1.2.2 L'efficacité contextuelle, un indicateur complémentaire indispensable ...	24
2. Le Comportement de Citoyenneté Organisationnelle, une notion en évolution permanente.....	26
2.1 Le Comportement de Citoyenneté Organisationnelle une notion complexe pouvant prendre différentes formes	26
2.1.1 Naissance de la notion de Comportement de Citoyenneté Organisationnelle	26
2.1.2 Les différentes dimensions du Comportement de Citoyenneté Organisationnelle	28
2.2 Le Comportement de Citoyenneté Organisationnelle, des motivations et des cibles variées	31
2.2.1 Les trois principales motivations du Comportement de Citoyenneté Organisationnelle	31
2.2.2 L'organisation ou l'individu, des objectifs bien distincts	34
2eme partie : La place du Comportement de Citoyenneté Organisationnelle dans l'organisation du travail dépend des choix du manager	37
1. Le Comportement de Citoyenneté Organisationnelle comme solutions aux bulles d'air de l'organisation du travail.....	38
1.1 Les bulles d'air inhérentes à l'organisation du travail	38
1.1.1 Toute organisation du travail induit des bulles d'air imprévisibles.....	38

1.1.2	Comblent les bulles d'air imprévisibles de l'organisation, une nouvelle tâche considérée comme partie intégrante du poste.....	40
1.2	Les bulles d'air laissées consciemment par l'organisation	44
1.2.1	Les bulles d'air laissées par l'organisation, la recherche d'une autorégulation du service.....	44
1.2.2	Bulles d'air dans l'organisation et autorégulation, des motivations différentes	46
2.	Le Comportement de Citoyenneté Organisationnelle, une liberté limitée.....	50
2.1	Les bulles d'air : l'oxygène indispensable de toute organisation du travail	50
2.1.1	Le Comportement de Citoyenneté Organisationnelle, une liberté indispensable au salarié	50
2.1.2	La liberté du salarié, vecteur d'un épanouissement indispensable à la productivité	54
2.2	La particularité de certains métiers comprenant des risques élevés	56
2.2.1	Le Comportement de Citoyenneté Organisationnelle limité par les risques qu'impliquent le métier de mécanicien sur avion.....	56
2.2.2	Une liberté bridée et acceptée mais surpassée par la bonne volonté des collaborateurs.....	59
3.	L'importance du rôle et de la place de manager	62
3.1	Le choix de l'organisation du service par le manager	62
3.1.1	Les bulles d'air, un levier dangereux de stimulation des Comportements de Citoyenneté Organisationnelle.....	62
3.1.2	Le choix d'organisation du manager, entre productivité et démotivation des membres de l'équipe	65
3.2	Le comportement personnel du manager avec son équipe	68
3.2.1	L'influence directe du comportement personnel du manager	68
3.2.2	Le comportement du manager entre source d'inspiration et de démotivation	70
	Conclusion	75
	Bibliographie	81
	Annexes.....	83
	Résumé	85
	Summary	86
	Mots clés.....	87

Remerciements

Je tiens à remercier chaleureusement mon maître d'apprentissage, Mireille KOULECHEFF, pour son implication dans mon travail, ses judicieux conseils et surtout pour sa disponibilité tout au long de ma dernière année d'apprentissage. Le partage de ses connaissances et de son expérience, en tant que professionnelle des ressources humaines, m'a permis d'appréhender au mieux chacune de mes missions, ce mémoire, ainsi que mes premiers pas en entreprise.

Je souhaite également exprimer ma reconnaissance envers mes collègues, Gwendoline CANADAS et Florian DAENS, pour leur investissement sur ce mémoire, leurs recommandations attentives et le partage de leur expertise au quotidien. Aussi, je tiens à exprimer ma gratitude envers toutes les personnes de la société Dassault Falcon Service, qui m'ont consacré du temps afin de répondre à mes interrogations.

Par ailleurs, je souhaite remercier Florian MALATERRE, tuteur pédagogique, et Anne-Claude HINAULT, tutrice professionnelle, pour leurs précieux conseils et leur méthodologie tout au long de ce travail d'études et de recherche. Leurs exigences et leurs compétences m'ont permis de réaliser ce projet avec professionnalisme.

Je remercie également les responsables pédagogiques du CELSA, Julien TASSEL et Anne-Laure GLUCKLICH, ainsi que tous les intervenants, pour leur encadrement et la transmission de leur savoir qui m'auront permis de développer mes compétences.

Enfin, j'exprime toute ma gratitude à ma famille et à mes proches, pour leur soutien sans faille durant mes années d'études et durant l'élaboration de ce mémoire.

Introduction

Le XXI^e siècle, les fluctuations des marchés, la mondialisation, les nouvelles technologies, les transformations et restructurations économiques, la révolution du digital... voilà les termes indispensables à toute introduction d'un travail d'études et de recherche en 2017. Cependant, la notion qui tend à disparaître, mais qui pourtant est indirectement au cœur de chacun de ces sujets, est l'humain.

Dans l'Organisation, l'individu n'est souvent appréhendé que sous son statut de « salarié », par la productivité qu'il apporte à l'entreprise et les perspectives de profit qu'il génère. En effet, le marché est aujourd'hui tel que l'entreprise entre dans une course effrénée où elle se doit d'être sans cesse la plus compétitive et rentable possible sous peine de disparaître. Il semble ne plus y avoir de but précis ou d'idéal à atteindre, mais un impératif à suivre, accroître les moyens et les performances afin d'être compétitif et assurer ainsi sa survie. Les salariés¹ sont alors contraints de rechercher sans cesse l'innovation, poussés par ce mouvement pour le mouvement sans en connaître les raisons initiales mise à part la survie de l'entreprise. L'entreprise se focalise alors sur la rentabilité de ses salariés et la mise en place de processus permettant toujours plus d'optimisation du temps et du travail quitte à diminuer la marge de manœuvre de ses salariés. Le salarié n'est donc vu que comme un facteur indirect de performance qu'il faut attirer en développant sa marque employeur et rendre productif le plus rapidement possible à travers des processus de plus en plus élaborés.

¹ Dans ce mémoire, le générique masculin est employé dans le but d'alléger le texte et de préserver la confidentialité des entretiens qui ont été menés.

Alors que l'humain n'est plus au cœur des préoccupations de l'entreprise et du marché, si tant est qu'il l'ait déjà été auparavant, les salariés sont de plus en plus sollicités afin d'accroître leur productivité et de gagner en flexibilité. Ils doivent accomplir des tâches dans un temps de plus en plus restreint et être sans cesse à la recherche de « la bonne idée » qui permettra à l'entreprise d'être compétitive et de gagner des parts de marché. Pourtant, il semble évident que le salarié ait un rôle décisif à jouer dans la réussite de toute organisation du travail. Il est alors question d'aborder le facteur humain d'une manière pour le moins inhabituelle, sous un angle différent que ceux proposés ordinairement comme l'angle de l'importance de la diversité ou celui de l'égalité femme homme au sein d'une entreprise, bien que ces derniers soient incontestablement essentiels à la réussite d'une Organisation.

Dans ce travail d'études et de recherche, il est plutôt question de s'attarder sur le comportement humain en entreprise et plus précisément sur les différents types de comportements humains émis par les salariés et leur impact dans le milieu organisationnel. Cette approche a longtemps été mise de côté par les différents chercheurs, au profit d'études plus en lien avec le marché et la performance de rendement liée à la tâche. Toutefois, depuis quelques années, les études semblent accorder un intérêt considérable à l'égard d'un autre type de performance qu'est la performance de citoyenneté. Plus précise que la performance sociale, la capacité de l'entreprise à mobiliser efficacement ses ressources humaines en s'assurant de leur bien-être afin de donner envie au salarié de s'investir ; la performance de citoyenneté s'intéresse à l'humain à travers ses comportements, qui ne sont pas liés à la fonction prescrite, au sein d'une organisation de travail et l'influence de tels comportements sur cette dernière.

Par ailleurs, si la performance de citoyenneté partage une similitude avec le concept d'autonomie au travail, la liberté du salarié dans l'organisation, elle permet une étude plus approfondie sur les comportements humains au travail. Dans ces deux concepts, de performance de citoyenneté et d'autonomie, la liberté résulte des limites de la bureaucratie car les règles formelles ne peuvent jamais prévoir tous les aléas et zones d'incertitudes, telle que la définit Crozier². Ces événements imprévisibles permettent alors au salarié de conserver une autonomie qui se manifeste par un comportement citoyen, afin de palier à

² Crozier M. (1963) Le phénomène bureaucratique, Paris, Seuil, coll. Points P 236.

l'imprévu. Le concept de performance de citoyenneté permet alors d'envisager un contexte où l'autonomie du salarié est laissée consciemment par l'entreprise pour des raisons qui lui sont propres et risque ainsi de devenir un fardeau pour le salarié.

Il a été largement admis, notamment par Borman et Motowidlo³ que les salariés peuvent renforcer la performance organisationnelle par des contributions qui vont au-delà des activités prescrites dans la description de l'emploi qu'ils occupent. Ce sont des comportements dits de « citoyenneté en milieu organisationnel » qui permettent à l'organisation du travail en place de fonctionner. Ces comportements entrepris par le salarié sont donc indispensables de par leur influence directe sur la réussite de l'organisation et à terme de l'entreprise.

Plus qu'une simple amélioration du fonctionnement, c'est de la mise en place de tels comportements que dépend la réussite de l'entreprise. Loin d'être une simple couche de vernis sur l'organisation, le comportement des salariés joue un rôle primordial dans le succès de l'entreprise et fait partie intégrante de ses fondations. Les entreprises se penchent alors doucement mais indéniablement sur les études relatives aux comportements des salariés en entreprises afin de connaître les clés d'une organisation du travail optimale. Cependant, il n'est ici pas question d'étudier des statistiques de ventes ou d'effectuer une veille sur les innovations de la concurrence. Il s'agit d'étudier des comportements, des décisions propres et personnelles à chaque individu dans un même contexte et d'y trouver des similitudes et une certaine cohérence. Plus qu'une analyse de chiffres, il faut analyser des comportements dans leur ensemble, ce qui est sujet à différentes interprétations et par conséquent une activité complexe.

L'intérêt est alors de déchiffrer les comportements des salariés afin de dégager les clés d'un fonctionnement optimal de l'organisation du travail, qui permet ainsi d'avoir une meilleure productivité. Les entreprises se demandent alors comment doit s'articuler l'organisation du travail afin de permettre, si ce n'est de susciter, de tels comportements de la part de leurs salariés. Différentes questions sous-jacentes se posent, comme celles de savoir comment naissent de telles initiatives, sont-elles au libre choix du salarié ou s'imposent-elles à lui

³ Borman W. & Motowidlo S. J. (1993) Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance, San Francisco, Personnel selection in organizations P. 71-98.

directement. Quels sont les critères propices à la réalisation de ces comportements et quels sont leurs limites. Autant d'interrogations qui, de prime abord, ne s'intéressent qu'à la façon de pouvoir solliciter ces comportements afin que l'organisation gagne en productivité, sans aborder le thème du bien-être des salariés au travail. Ce deuxième axe ne fait pas partie des interrogations premières des entreprises aujourd'hui, alors qu'il semble avoir un rôle à jouer dans leur réussite. En effet, les **Comportements de Citoyenneté Organisationnel (CCO)** sont liés au ressenti du salarié, il semble alors que l'épanouissement du salarié soit un élément à prendre en compte dans l'efficacité d'une organisation du travail. Il convient donc de se demander également quel type de lien existe entre l'épanouissement au travail et les CCO des salariés.

Le CCO ne doit toutefois pas être confondu avec la notion de conscience professionnelle, si ces deux concepts semblent pouvoir se confondre, ils sont pourtant différents. En effet, le CCO ne se résume pas à la conscience professionnelle, qui est uniquement la volonté du salarié à bien effectuer le travail demandé, à bien s'acquitter de sa tâche. Le CCO dépasse cette notion de conscience professionnelle en s'intéressant aux différents comportements des salariés qui dépassent le travail demandé et influent sur l'équilibre de l'organisation du travail.

Le choix de ce sujet en ce qui nous concerne, résulte d'une appétence personnelle pour diverses disciplines telles que la sociologie et la philosophie en milieu organisationnel en ce qu'elles proposent une analyse des comportements humains et des interactions entre ces derniers dans le domaine professionnel. Cette appétence est par ailleurs en lien avec notre fibre naturelle pour l'observation que nous avons mise en pratique durant un stage de neuf mois au sein de la société **Dassault Falcon Service (DFS)** avant notre apprentissage. C'est donc lors de cette première période en entreprise que nous avons simplement observé les différents comportements des salariés par rapport à leur poste, fonction et missions. Des attitudes bien distinctes se sont alors rapidement dessinées et reproduites dans le temps, nous permettant ainsi de procéder à différentes comparaisons et rapprochements afin d'en faire découler plusieurs questions.

Par exemple, dans une relation entre un manager et les autres membres de son service, il est intéressant d'observer les différences de comportement que le manager opère afin de

s'adapter à son interlocuteur et à terme d'obtenir ce qu'il souhaite. Plus encore, lorsqu'une tâche doit être exécutée mais que le manager ne l'attribue pas spécifiquement à un des membres, une véritable scène se joue alors autour de cette tâche entre ceux qui vont ouvertement s'en détacher, ceux qui vont plutôt se trouver des raisons de ne pas l'effectuer « *ce n'est pas à moi de le faire* » et enfin ceux qui vont finalement effectuer cette tâche, source de tension. La distinction entre tous ces comportements résulte du lien différent qui existe entre chaque salarié et son travail. Mais alors, pourquoi ce dernier individu va-t-il effectuer la tâche dont personne ne veut ? Par résignation, par conscience professionnelle, par habitude ? Et pourquoi les autres n'ont-ils pas voulu la réaliser ? Par respect des consignes données, par volonté de ne pas se surcharger, par peur de se mettre en danger ? La récurrence de ce type de questions à travers diverses scènes du quotidien nous a alors poussé à nous intéresser à la nature de ces différents types de Comportements dits de Citoyenneté Organisationnelle.

Par ailleurs, la société DFS est un terrain d'observation vaste car elle réunit différentes activités et donc différents modes d'organisation du travail et de management qui ont permis d'étoffer nos observations et questionnements.

Depuis 1976, la société DFS, filiale de Dassault Aviation, offre une large gamme de services aux utilisateurs des avions d'affaires Falcon (États et gouvernements, principales entreprises européennes, opérateurs Falcon). Basée sur l'aéroport de Paris Le-Bourget, DFS propose un éventail complet de prestations sur mesures et cela dans le monde entier :

- ❖ Station-service : DFS assure la maintenance programmée de tout type de Falcon, ainsi que la rénovation et la modernisation d'intérieurs, les modifications de moteurs, d'avionique et les révisions ou réparations d'équipements.
- ❖ Dépannage et assistance : Le service Piste de DFS effectue des dépannages urgents (24h/24h et 7 jours / 7 jours) et cela dans les meilleurs délais d'intervention notamment grâce à ses détachements « satellites » sur les aéroports de Nice, Luton (Londres), Vnukovo (Moscou) et Rome (Italie) tout en s'appuyant sur le réseau mondial des rechanges Dassault Falcon et sur son stock principal du Bourget.

- ❖ Vols à la demande : DFS est également une compagnie aérienne de vols d'affaires à la demande, avec une flotte de neuf Falcon permettant de proposer à ses clients des prestations haut de gamme, dans les meilleures conditions de confort et de sécurité.
- ❖ Services d'accueil / Handling : DFS propose à sa clientèle d'affaire une assistance en escale, qui est en charge de l'accueil des passagers et équipages des avions de passage sur l'aéroport du Bourget, ainsi que de la préparation et du bon déroulement des vols.

L'entreprise compte environ 640 collaborateurs pour un chiffre d'affaires de 165 millions d'euros en 2016, avec pour gérant M Jean KAYANAKIS et pour Directeur des ressources humaines M Philippe VAN WYNSBERGHE.

Depuis octobre 2016, la société DFS s'est agrandie avec la construction d'un nouvel établissement à Mérignac (Bordeaux), toujours à proximité des établissements de Dassault Aviation. Cet agrandissement répond à un accroissement de l'activité qui ne peut plus être géré sur le seul site de l'aéroport du Bourget et permet alors de mettre en exergue de nouvelles perspectives tant pour l'entreprise que pour ses collaborateurs.

Le cœur de métier de DFS est l'aéronautique et lors de nos observations, nous avons pu remarquer que l'organisation du travail est nécessairement différente de celle d'un service support. En effet, les métiers techniques liés à l'aéronautique sont encadrés par une réglementation très stricte mais pourtant indispensable à de telles fonctions. Les comportements de ses acteurs techniques sont donc indéniablement influencés par ce cadre normatif envahissant. Nous nous sommes alors demandé dans quelle mesure ce cadre réglementaire influe sur ces comportements. Pour reprendre notre exemple cité précédemment, lorsqu'un salarié remarque qu'une tâche n'a pas été effectuée pour diverses raisons, ce dernier peut-il la réaliser ou est-il limité dans ses initiatives par les règles prescrites. Par ailleurs, nous avons pu remarquer que l'organisation du travail des mécaniciens sur avion permet indirectement d'effectuer des comparaisons entre les différents modes de management mis en place par les managers. L'organisation d'un hangar de maintenance Falcon, est compartimenté en plusieurs emplacements, appelés « slots », permettant de travailler sur plusieurs avions en même temps. Chaque mécanicien est affecté

à un hangar et à un chef avion spécifique, toutefois, selon la charge de travail les équipes peuvent être modulées, les mécaniciens peuvent donc changer de chef avion le temps d'un chantier. C'est ainsi que nous avons pu remarquer que certaines équipes fonctionnent mieux que d'autres, l'esprit d'équipe et la cohésion semblent plus forts dans certaines équipes et bien que des changements d'affectation de mécaniciens aient lieu, les tensions perdurent la plupart du temps dans les mêmes équipes. Nous nous sommes alors demandé si le mode de management mis en place par le manager serait la réponse à cette différence. En effet, si le comportement du salarié produit des effets sur l'organisation du travail, il convient alors de se demander si l'inverse est avéré. L'organisation du travail établie par le management a-t-elle une influence sur les comportements du salarié ? Et si oui, quel type d'organisation permet alors de susciter des comportements positifs de la part du salarié afin de rendre cette organisation optimale et de créer un esprit d'équipe fort.

Ces diverses interrogations nous ont amené à nous questionner sur la place qu'occupent les Comportements de Citoyenneté Organisationnelle au sein de l'organisation du travail. On pourra se demander : dans quelle mesure les CCO peuvent-ils avoir une influence sur l'entreprise ? Pour répondre à cette problématique, nous avons dégagé trois hypothèses que nous éprouverons au cours de ce travail d'études et de recherche.

- ❖ Hypothèse 1 : Le bon fonctionnement d'une organisation de travail au sein d'un service/d'une équipe, repose nécessairement sur les CCO de certains collaborateurs
- ❖ Hypothèse 2 : Les CCO sont une liberté pour le salarié mais liberté qui se retrouve bridée lorsque ce dernier occupe un emploi « à risque élevé »
- ❖ Hypothèse 3 : Le choix de l'organisation du service par le manager et son comportement personnel avec son équipe influent directement sur les CCO

Afin de répondre à ces hypothèses et à cette problématique, nous avons tout d'abord effectué une synthèse de la littérature existante sur les CCO et les notions s'y affèrent. Si ce

thème n'a été abordé que depuis les années 1980, c'est à une profusion d'études que nous avons été confrontés notamment, car de nos jours, le facteur humain et les comportements des salariés dans l'organisation ont un impact important sur la productivité.

Pour faire suite à cette synthèse littéraire, nous avons mené onze entretiens semi-directifs au sein de la société DFS afin de tester nos trois hypothèses, dans une totale impartialité et neutralité. Pour cela, nous avons choisi d'interviewer un panel, le plus représentatif possible de la société, en choisissant des membres du top management, des managers, des membres d'équipes et cela tant dans la fonction support que celle de la production et ce dans une proportionnalité totale. Nous avons également tenu à ce que les profils choisis représentent au mieux la population de DFS tant en terme d'âge, de genre et d'ancienneté.

Ces interviews ainsi que nos différentes observations et rencontres informelles rythmeront ce travail d'études et de recherche qui, loin d'être un constat moralisateur du fonctionnement de la majorité des organisations, a pour humble ambition de proposer un prisme différent de celui par lequel la société actuelle conçoit l'organisation du travail.

La première partie de notre étude est une synthèse de la littérature relative au CCO et aux différentes notions y afférent nous permettant ainsi de contextualiser ce thème et d'exposer les choix que nous avons effectué parmi les nombreuses études, pour la suite de notre développement.

La seconde partie de notre étude est consacrée à l'épreuve de nos trois hypothèses afin de comprendre quelle est la place des CCO dans l'organisation du travail et quel est le rôle du manager dans la détermination de cette place.

1ere Partie : Construction et évolution de la notion des Comportements de Citoyenneté Organisationnelle

Le Comportement de Citoyenneté Organisationnelle est une notion complexe et peu commune qui a connue de nombreuses évolutions au fil du temps. Si elle est restée quelques temps sur la touche, elle est désormais au cœur de nombreuses études notamment à cause des enjeux importants qu'elle induit.

Afin d'appréhender au mieux cette notion, il est nécessaire de débiter par une contextualisation des CCO autour de notions plus générales telles que le travail prescrit et le travail réel, ainsi que l'efficacité organisationnelle. Une fois notre sujet inscrit dans son contexte, la vaste définition de CCO se présente sous ses différentes formes, cibles mais aussi éléments révélateurs afin de mieux comprendre les intérêts en jeux et les questionnements en découlant.

1. Contextualisation du Comportement de Citoyenneté Organisationnelle

1.1 Le Comportement de Citoyenneté Organisationnelle comme composant de la notion de travail réel

1.1.1 Distinction entre travail prescrit et travail réel

Dans toute entreprise il est une vérité indéniable, l'existence d'un écart entre les notions de travail prescrit et de travail réel. En effet, peu importe le service ou le poste en question, le travail réel ne peut jamais être réduit au travail prescrit. Ces deux notions peuvent avoir une correspondance plus ou moins précise, mais elles ne peuvent pas être identiques. Le salarié a toujours la possibilité de faire une adaptation du travail qui lui a été ordonné d'accomplir.

En premier lieu, la hiérarchie commande un travail au salarié avec des éléments plus ou moins précis qui influent directement sur la marge de manœuvre accordée au salarié, c'est le travail prescrit. Ce dernier est composé notamment de mots, de schémas et de symboles. Selon Karpman⁴, c'est une suite de signes qui permet à la hiérarchie d'imposer un but précis au salarié et qui peut prendre deux formes différentes :

- Un objectif : le salarié dispose d'une large marge de manœuvre, il peut déterminer librement le plan d'action qu'il souhaite mettre en place et les actions y afférent. Seul le résultat final est évalué par la hiérarchie et non pas les moyens qu'il a mis en œuvre pour l'atteindre.
- Une tâche ou un processus : la hiérarchie s'efforce d'énoncer précisément toutes les actions que le salarié doit mener point par point, il ne dispose d'aucune faculté d'agir à son gré et doit respecter scrupuleusement les prescriptions qui lui ont été données.

Le travail prescrit contient donc des prescriptions dont le degré de précision peut varier et qui sont définies en avance par l'entreprise avant d'être transmises au salarié pour définir, organiser, réaliser et régler son travail.

⁴ Karpman G, (2010) « Travail prescrit/travail réel : contingence ou nécessité ? » article tiré du site web <http://www.ideoconsultants.fr/index.htm>

Le travail réel est quant à lui, le travail véritablement effectué par le salarié. Il s'agit du travail réalisé au-delà des prescriptions qui lui ont été conférées par sa hiérarchie. Le travail réel se matérialise par des actes et des efforts finalisés que le salarié produit afin d'atteindre le but qui lui a été fixé. Ce sont donc toutes les actions concrètes réalisées par le salarié sur son lieu de travail.

L'écart entre ces deux notions de travail, prescrit et réel, permet d'aller de « ce qui est demandé » jusqu'à ce que « ça demande »⁵, c'est-à-dire tout ce qui est nécessaire afin que la tâche soit effectuée. L'activité du salarié naît de cet écart, elle correspond à tout ce que ce dernier met en œuvre pour réaliser ce qui lui a été demandé. Il existe nécessairement un écart entre ces deux notions car l'exhaustivité absolue n'est pas atteignable. En effet, il serait utopique de croire en la possibilité d'une description qui envisagerait tous les états possibles dans le milieu du travail. La grève du zèle en est l'exemple parfait, elle consiste à exécuter le travail en appliquant à la lettre tous les règlements, afin d'en ralentir le plus possible l'exécution. Ainsi, les salariés pratiquant la grève du zèle, démontrent indirectement que les prescriptions qui leur sont données ne sont pas suffisantes pour mener à bien leur travail. Ils doivent effectuer diverses actions supplémentaires afin de réellement l'exécuter.

La consigne connaît ainsi ses propres limites, elle ne peut pas envisager tous les imprévus et toutes les dérives potentielles. De plus, tenter de compléter régulièrement une consigne avec des instructions de plus en plus détaillées ne fait que la complexifier. La croissance d'une consigne rend sa connaissance plus difficile pour le salarié et perd donc son intérêt premier. L'idéal est de tendre vers un optimum entre l'explication totale des tâches et l'adaptation parfaite à toutes les occurrences possibles.

1.1.2 La régulation humaine

La régulation humaine joue par conséquent un rôle déterminant, le salarié n'effectue jamais strictement ce qu'on lui demande, il n'a pas d'autre choix que d'en faire plus. L'écart entre

⁵ Goulois P, Ergonome, (2010) « Travail prescrit et travail réel », article du site web <http://philippe.goulois.free.fr/>

travail prescrit et travail réel est comblé par l'activité du salarié, ses capacités, ses compétences, ses facultés de jugement et ses comportements prosociaux. En effet, au sein d'une équipe, les salariés doivent atteindre le résultat qui leur a été fixé avec le moins de complications possibles et pour cela, il est indispensable que certains d'entre eux, si ce n'est tous, démontrent des comportements prosociaux. Les prescriptions leur étant attribuées ne peuvent pas suffire à la bonne exécution du travail et l'écart doit donc être comblé par des comportements altruistes ou d'esprit d'équipe par exemple entre les membres d'un service. Ce sont ces types de comportements prosociaux qui permettent que le travail soit effectué correctement et dans les délais impartis.

Par exemple, une tâche imprévue apparaît, elle ne fait officiellement partie d'aucune fiche de poste des membres du service. Toutefois, elle se rapproche de ce qu'un des membres doit effectuer quotidiennement, il paraît donc normal et logique que ce membre effectue la nouvelle tâche. Cependant, ce dernier n'est pas de cet avis, pour lui la tâche n'est pas inscrite clairement dans ses tâches officielles et son manager ne lui a pas expressément demandé de l'accomplir. Il estime donc qu'il n'a pas à la traiter et la laisse de côté, sans savoir, ni se soucier, si quelqu'un d'autre l'effectuera et des répercussions négatives que cela pourrait engendrer. C'est alors qu'un autre membre de l'équipe s'aperçoit de cette carence laissée en suspens et décide librement d'effectuer la tâche sans créer de tension dans l'équipe et en ne rapportant donc pas à son manager l'oubli volontaire. Cette action est un comportement prosocial, le membre a remarqué une carence et a fait immédiatement le nécessaire pour y pallier, sans rechercher une quelconque reconnaissance. L'important pour lui est que le travail soit fait et que l'équipe ne soit pas pénalisée.

Les comportements prosociaux font donc partie intégrante du travail réel. La plupart du temps, ils permettent de gérer et d'effectuer les tâches imprévues qui ne sont pas attribuées officiellement à un des membres de l'équipe et qui pourraient créer des blocages dans l'organisation du travail. Le but de l'auteur de ce comportement est de veiller à la progression du service et à terme de l'Organisation.

1.1.3 Donner un sens au travail

Pour que le salarié soit investi dans son travail et qu'il ait l'envie de donner le meilleur de lui-même, il est impératif que les tâches attendues par sa hiérarchie aient un sens pour le salarié. Ce sens du travail est alors permis en parti par l'écart entre travail prescrit et travail réel. En effet, l'écart entre ces deux notions de travail prescrit et travail réel que le salarié doit combler est également bénéfique pour lui-même. Qu'il soit question d'un objectif ou d'un processus à suivre, le salarié a toujours un minimum de marge de manœuvre qui lui permet de gérer l'accomplissement de son travail. Ainsi, il a l'opportunité de se sentir autonome dans la réalisation de ses tâches, de se sentir valorisé, ce qui lui permet de mieux se réapproprier son travail et par conséquent de lui donner un sens, ce qui est fondamental dans notre société actuelle.

Il est donc important de laisser cet écart et de ne pas chercher à contrôler les moindres faits et gestes du salarié à travers de trop nombreux processus qui lui font perdre son bon sens naturel.

1.2 Le Comportement de Citoyenneté Organisationnelle comme composant de l'efficacité organisationnelle

L'efficacité organisationnelle est une notion qui permet d'effectuer une mesure primordiale au sein de toute entreprise, la mesure de la performance des salariés. Dans notre société actuelle, la conjoncture économique ne laisse pas d'autre choix au salarié que celui d'être rentable pour son organisation.

1.2.1 L'efficacité au travail, un indicateur unique non représentatif

Initialement, la mesure de l'efficacité organisationnelle se faisait uniquement par le biais de l'efficacité au travail, c'est-à-dire du rendement lié à la tâche. La performance du salarié a donc commencé à être appréciée à travers sa capacité à réaliser une tâche conformément aux prescriptions définies par sa hiérarchie. Elle résulte « *du respect des consignes, des prescriptions et des objectifs qui ont été donnés à un employé par un tiers dans l'exécution d'une tâche* »⁶. L'efficacité au travail est donc la compétence liée à la tâche et plus précisément, la compétence avec laquelle le salarié accomplit les tâches qui sont officiellement reconnues comme partie intégrante de son travail. La notion de travail est alors appréciée ici sous l'angle des aspects techniques de la fonction.

Un salarié est jugé comme efficace dès lors qu'il accomplit parfaitement les tâches qui lui ont été données, dans le respect des critères qualitatifs attendus et dans les délais impartis.

Cet indicateur unique est toutefois réducteur car il ne prend pas en compte l'investissement personnel du salarié, il n'est pas représentatif de son engagement au sein de l'entreprise.

1.2.2 L'efficacité contextuelle, un indicateur complémentaire indispensable

L'efficacité organisationnelle a par la suite été appréciée sous un angle plus élargi. Une distinction a été dégagée par Borman et Motowidlo en 1993⁷, entre l'efficacité au travail et l'efficacité contextuelle qui constituent ensemble, l'efficacité organisationnelle.

En effet, selon Borman et Motowidlo, l'efficacité organisationnelle peut être renforcée par des contributions de salariés, qui vont au-delà des missions qui leur sont prescrites dans la description de l'emploi qu'ils occupent. Ce sont des CCO matérialisés par des « *efforts individuels qui ne sont pas liés aux tâches de l'emploi occupé, mais qui sont importants parce*

⁶ Paillé, P. (2009), 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, vol. 72 (2), P 185-204.

⁷ Borman W. & Motowidlo S. J. (1993) Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance, San Francisco, Personnel selection in organizations P. 71-98.

qu'ils façonnent le contexte psychologique, social et organisationnel »⁸. Il est question, par exemple, de l'aide qu'un salarié va fournir envers un de ses collègues ou alors de la prise d'initiative d'un salarié pour faire avancer un dossier. Ces types de comportements ne sont pas inscrits dans les missions à effectuer, mais ils sont essentiels au succès d'une organisation de travail, ils « *favorisent la lubrification de la machinerie sociale de l'organisation* »⁹. Grâce à ces comportements, l'efficacité de l'organisation s'accroît pendant que les troubles ou querelles se réduisent. Le lien entre l'efficacité contextuelle et l'efficacité organisationnelle permet plusieurs améliorations telles que la productivité du manager et celle de l'équipe entière. En effet, lorsque les membres d'une équipe font preuve de tact entre eux ou acceptent de tolérer certaines difficultés sans créer de conflits, le manager a de ce fait moins de crise à gérer et peut se concentrer sur l'essentiel, augmentant ainsi la productivité de chacun et de l'équipe dans son ensemble.

Ainsi, les activités liées à la tâche sont différentes pour chaque type d'emploi alors que les CCO sont le plus souvent similaires à tous les postes. Cette combinaison entre efficacité au travail et contextuelle forme l'efficacité organisationnelle et permet de mesurer la performance intégrale d'un salarié sous tous les angles possibles. Il n'est plus seulement question de bien faire ce qui a été demandé, mais également de faire progresser l'équipe et à terme l'organisation entière de l'entreprise.

⁸ Paillé, P. (2009), 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*, vol. 72 (2), P 185-204.

⁹ Podsakoff P.M. & MacKenzie S.B. (1997), Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestions for future research. *Human Performance*, P 133-151.

2. Le Comportement de Citoyenneté Organisationnelle, une notion en évolution permanente

2.1 Le Comportement de Citoyenneté Organisationnelle une notion complexe pouvant prendre différentes formes

2.1.1 Naissance de la notion de Comportement de Citoyenneté Organisationnelle

La notion de comportement prosocial a fait sa première apparition au début des années 1900 dans le domaine de la psychologie sociale et a été utilisée pour la première fois par McDougall en 1908. Pour ce dernier, le comportement prosocial résultait « *d'émotions tendres créés par l'instinct parental* »¹⁰.

Les comportements prosociaux ont également commencé à être étudiés dans le domaine du travail notamment pour compléter les études sur les comportements formels des salariés dans une équipe de travail. Les chercheurs en relations humaines ont rapidement établi, à l'aide de cette notion, qu'il existe une autre dimension que celle formelle ; la dimension informelle du travail. Cette dernière élabore ses propres normes de comportements et permet de faire émerger des relations de solidarité et de leadership hors de la hiérarchie formelle. Toutefois, malgré un accroissement des études sur le sujet, c'est uniquement en 1970 que le terme de comportement prosocial a été utilisé en sciences humaines. La connaissance de ce sujet est alors rapidement devenue une clé indispensable à la compréhension des relations interpersonnelles.

Par la suite, le concept de comportement prosocial a été introduit dans le champ des organisations et cela notamment par Brief et Motowidlo en 1986. Ces derniers avaient alors déjà identifié treize formes de comportements organisationnels prosociaux avec une distinction entre comportement fonctionnel, par exemple accomplir une tâche supplémentaire, et dysfonctionnelle, comme aider un client en méconnaissant les règles administratives importantes, pour l'efficacité organisationnelle.

¹⁰ Boundenghan C, (2014), Comment encourager les comportements prosociaux ou citoyens au travail: le rôle des inducteurs organisationnels et individuels, Thèse de doctorat présentée à Université Charles de Gaulle - Lille III.

C'est ensuite, en 1988, qu'Organ et ses collaborateurs ont forgé l'expression de Comportement de Citoyenneté Organisationnelle afin de décrire les conduites au travail « *qui ne relèvent pas du rôle ou des tâches prescrites de l'emploi occupé, c'est-à-dire des termes spécifiques du contrat passé entre un employé et son organisation.* » Il est question des actes effectués par le salarié en dehors du travail prescrit par l'employeur, c'est-à-dire qui ne lui ont pas été demandé d'effectuer officiellement. De plus, ces comportements sont des « *conduites volontaires manifestées en milieu de travail, n'étant pas directement reconnues par le système formel de récompenses et dont l'accumulation favorise le fonctionnement efficace de l'organisation* »¹¹. Il est donc question de comportements réalisés volontairement par un salarié, c'est une initiative personnelle que ce dernier entreprend, tout en sachant qu'il ne recevra pas de reconnaissance de la part de sa hiérarchie à ce sujet, et ce n'est d'ailleurs pas ce qu'il recherche. Ces comportements sont une des conditions requises pour assurer un fonctionnement optimal de l'organisation.

La notion donnée par Organ se définit comme un comportement extra rôle et volontaire, qui contribue à aider les autres membres de l'organisation à accomplir leur travail et qui démontre également un soutien de l'organisation (Bateman et Organ 1983). Ce CCO sort donc des attributions officielles du salarié et se manifeste de sa volonté propre sans notion d'obligation ou de sanction en cas de non réalisation.

La notion d'extra rôle dégagée par Organ semble toutefois pouvoir susciter certains débats, elle ne correspond plus parfaitement à la définition que se font les salariés du travail. En effet, pour ces derniers, les CCO font partie intégrante de leur travail, ils sont naturels et ne demandent pas d'effort particulier de leur part. Cette évolution de pensée est due notamment à la restructuration opérée au sein des organisations ces dernières années, tels que l'effacement des frontières hiérarchiques ou la croissance du travail en équipe. La société actuelle contraint les organisations à revoir leur mode de fonctionnement, les salariés souhaitent généralement une hiérarchie plus verticale qu'horizontale afin de gagner en liberté de parole et d'action. Ils souhaitent pouvoir proposer leurs idées et échanger plus ouvertement sur les modes d'organisation du travail. De plus, les tâches attribuées au salarié ne sont souvent pas aisées à réaliser, elles sont ainsi de plus en plus confiées à une équipe

¹¹ Organ D. (1988) Organizational citizenship behavior : the good soldier syndrome. Lexington, MA : Lexington

afin de gagner en productivité. Les notions de poste et de fonction ont donc été élargies au point qu'il est devenu naturel pour certains salariés d'avoir des CCO au quotidien, qui ne les distinguent plus par rapport aux tâches qui leur sont demandées explicitement.

Le caractère extra ou intra rôle est alors moins pertinent dans la définition du CCO car les salariés ne perçoivent plus l'étendue de leurs tâches de la même manière.

Notons qu'il existe différents concepts relatifs à la citoyenneté en milieu organisationnel qui ont été dégagés depuis plusieurs années tels que la spontanéité organisationnelle de George et Brief en 1992, le comportement extra rôle de Van Dyne et al en 1995, la performance de citoyenneté de Coleman et Borman en 2000 ou encore la mobilisation de Tremblay et Wils en 2005. Cette profusion de modèles impose de faire un choix pour cette étude de travail et de recherches qui s'est orienté vers la conception des CCO d'Organ. Mais ce choix ne doit pas laisser penser que le thème de la citoyenneté en contexte organisationnel se résume à un seul modèle.

2.1.2 Les différentes dimensions du Comportement de Citoyenneté Organisationnelle

Les comportements de citoyenneté dans l'organisation se sont d'abord décomposés en deux facteurs que sont le conformisme : manifestation de conscience sociale envers les valeurs ou les procédures de l'organisation et l'altruisme : comportement d'aide volontairement dirigé vers des personnes identifiées. Par la suite, Organ a étoffé cette définition en proposant une taxonomie enrichie avec cinq formes de CCO qui reste à ce jour la plus utilisée.

La première dimension reste l'altruisme, c'est une conduite intentionnelle en vue d'aider une personne spécifique dans son travail. Organ la définit comme un comportement volontaire pendant lequel un salarié fournit de l'aide à un individu ayant un problème particulier lors de la réalisation de la tâche qui lui a été commandée et dans des

circonstances inhabituelles¹². Lors de nos entretiens, un des salariés interrogé nous a donné comme exemple « *les coups de mains qu'on lui demande pour faciliter l'activité* ». Ce salarié est effectivement souvent sollicité par d'autres salariés de l'entreprise, qui ne sont pas forcément de son service, afin de lui demander des solutions pour faciliter leur travail au quotidien. Ce salarié nous a confié qu'il est dans sa nature de vouloir aider les autres et qu'il essaye de toujours répondre par l'affirmative à ce type de sollicitations car selon lui, « *à force de refuser d'aider les autres, ont fini par ne plus recevoir de sollicitations.* » Hors il peut être plaisant ou gratifiant de mettre en place des moyens pour faciliter le quotidien de ses collègues et les aider dans leur tâche. Un autre exemple nous a été donné par un salarié qui occupe le poste de Chef avion. En effet, ce dernier nous a confié avoir un petit stock de pièces pour dépanner les membres de son équipe en cas de besoin afin qu'ils ne perdent pas de temps dans leur travail, bien que le fait d'avoir ce stock de pièce soit interdit par l'organisation. Ce manager privilégie donc le bien-être et l'organisation du travail de son équipe, quand bien même il ne respecte pas précisément une consigne, tant que cet écart n'a pas de conséquences négatives.

La seconde dimension est le professionnalisme, le fait d'être consciencieux dans son travail par rapports aux exigences de l'entreprise. Selon Organ, il est question de comportements associés à l'ordre, à la ponctualité et à la présence au travail qui excèdent le seuil minimal exigé par l'entreprise. Par exemple, un salarié de DFS, mécanicien sur avion, tente de s'*«assurer que les normes de sécurité et propreté soient bien respectées* ». Il rappelle souvent les règles à ses coéquipiers et n'hésite pas à les mettre en place lorsque ces derniers ne le font pas, afin que chacun travaille en toute sécurité. Un autre salarié de DFS, manager d'un service support, nous a confié qu'il regarde chaque jour son téléphone professionnel afin de vérifier que tout est normal, et ce même lors de ses jours de congés. C'est une manière de s'assurer qu'il n'y a pas de problème majeur et que le fonctionnement est optimal. Bien que cette tâche ne lui soit pas demandée, il estime personnellement qu'elle est nécessaire à son travail et excède ainsi les prescriptions faites par sa hiérarchie.

¹² Bateman T. S. & Organ D. W. (1983) Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee citizenship. *Academy of Management Journal*, P 587–595.

La troisième dimension est l'esprit sportif, le fait d'adopter une attitude positive au travail. Organ la définit comme « *le comportement de chaleur tolérant les irritations qui sont une partie presque inévitable des attentes organisationnelles* ». Ce comportement implique pour le salarié de ne pas se plaindre inutilement des événements du quotidien et de prendre sur lui afin de ne pas nuire au moral du groupe de travail. L'exemple type est de ne pas se sentir froissé de ne pas être en copie d'un mail plus ou moins important et plus encore, de ne pas refuser de traiter un sujet sous prétexte que l'on était pas dans les destinataires principaux du mail lors des premiers échanges. L'essentiel est de traiter les demandes qui nous sont faites et qui nous concernent même indirectement afin de faire progresser l'équipe, sans être pointilleux sur les petits désagréments du quotidien.

La quatrième dimension est la courtoisie, qui se caractérise par le fait de consulter les autres membres de son équipe avant de prendre une décision ou d'agir. Ce type de comportement est un point essentiel dans l'équilibre d'une équipe, tout d'abord afin de créer une ligne directrice pour que les initiatives personnelles ne partent pas dans des directions opposées, mais aussi dans le but de créer une bonne cohésion au sein de l'équipe. Ce comportement se caractérise également par la prévention des problèmes et le soutien de ses collaborateurs lorsque ces derniers connaissent des difficultés ou se sentent découragés. Ces efforts de prévention et de soutien permettent à terme de réduire les conflits au sein du groupe et donc de passer plus de temps sur l'activité de l'équipe que sur la gestion des conflits.

La cinquième dimension est la vertu civique, elle renvoie à l'implication dans les affaires et les questions préoccupantes de l'organisation. Ce comportement se caractérise par la participation du salarié à la vie de la société et par sa volonté de faire progresser la société. Lors de nos entretiens, un mécanicien sur avion a affirmé qu'il prenait des initiatives dans le but de « *faciliter l'organisation de tout le groupe* » et pour « *améliorer (leur) confort* ». Il est alors question d'actes effectués au quotidien ayant pour but le bien-être de l'équipe et sa productivité et donc à terme la productivité de l'entreprise. Un manager nous a également confié qu'il était de nature à prendre des initiatives dans l'organisation de son travail ainsi que de son équipe et que pour lui, il est normal pour un manager de créer de la perspective. Selon ce manager, il est important d'instaurer des conditions de travail positives

afin de fidéliser les collaborateurs sur le long terme. Ce manager est alors dans une posture tournée vers l'avenir, aussi bien pour son équipe que pour l'entreprise elle-même, à son niveau il tente d'en assurer la pérennité, l'amélioration et le développement.

La littérature sur ce domaine, a par la suite, été très abondante sur le thème de la citoyenneté en milieu organisationnel, des chercheurs ont alors développé la première taxonomie d'Organ en identifiant de nombreuses autres formes de citoyenneté organisationnelle. En 1980, Brief et Motowidlo ont distingué treize formes de citoyenneté organisationnelle, puis en 2000 c'est une trentaine de formes qui ont été dégagées par Podsakoff et MacKenzie¹³. Une profusion importante de recherches de formes de citoyenneté ont été menées, ce qui a imposé un choix dans notre travail d'études et de recherche qui s'est arrêté sur la taxonomie d'Organ, la plus utilisée à ce jour dans les études sur ce thème.

2.2 Le Comportement de Citoyenneté Organisationnelle, des motivations et des cibles variées

2.2.1 Les trois principales motivations du Comportement de Citoyenneté Organisationnelle

La contribution des CCO à l'efficacité de l'organisation a longtemps été sous-estimée, mais elle est largement admise aujourd'hui (Paillé 2008). De nombreuses recherches ont été menées ces dernières années afin d'identifier les déterminants des CCO à travers l'étude des attitudes des salariés au travail. L'importance de ces recherches est de comprendre pourquoi un salarié entreprend volontairement un CCO, quels sont les facteurs déclencheurs. Trois attitudes fondamentales des rapports de l'individu à son travail se sont alors distinguées, il est question de la satisfaction au travail, de l'implication au travail et enfin de l'engagement affectif du salarié.

¹³ Podsakoff P. M., MacKenzie S. B. (2000) Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. Journal of Management, P 513-563

La satisfaction au travail est l'une des attitudes qui a été la plus étudiée en contexte organisationnel, un grand nombre d'études portent sur ce sujet et il n'est désormais plus possible d'en réaliser un recueil exhaustif (Paillé). Il est pourtant nécessaire de choisir un mode d'approche pour notre travail d'études et de recherche. Nous avons alors choisis d'adopter la posture de Paillé qui semble faire consensus dans la littérature. Ce dernier considère la satisfaction au travail comme le résultat d'une évaluation qu'une personne fait au sujet de son travail ou de sa situation de travail. L'état de satisfaction résulte alors d'un processus d'évaluation par lequel le salarié condamne ou apprécie la qualité de ses rapports à son travail. Ainsi, le résultat relève d'un sentiment personnel au salarié, d'une appréciation propre et intime qui sera différente pour chaque individu. Un résultat négatif engendre une insatisfaction qui empêche toutes formes de CCO d'apparaître, alors qu'un résultat positif conduit le salarié à éprouver de la reconnaissance envers son organisation et la volonté de développer avec elle une relation durable basée sur la réciprocité. Un contexte positif est alors favorable au développement de différentes formes de CCO.

De nombreuses études ont été menées sur le lien entre les types de facteurs et les types de CCO (Mackensie, Podsakoff et Ahearne 1998, Rioux et Penner 2001...) la plupart et notamment celle de Paillé ont affirmé que dans un contexte favorable, la satisfaction au travail permet principalement de former deux types de CCO que sont l'altruisme et le professionnalisme. En effet, dès lors que le salarié apprécie la qualité de ses rapports à son travail, il sera davantage disposé à aider ses collègues ou à être particulièrement ponctuel par exemple.

A l'inverse de la satisfaction au travail, la relation entre l'implication au travail et les CCO est moins documentée, Paillé en a tout de même éprouvé la réflexion. L'implication au travail est « *le degré d'identification d'une personne à son travail, le fait d'y être actif et de considérer que son efficacité est importante pour elle* »¹⁴. Cette implication au travail est ainsi liée à l'efficacité contextuelle et au travail réel abordé précédemment, elle prend en considération les notions de volonté et d'autonomie de ce dernier. L'écart entre travail réel

¹⁴ Saleh, S. D. et Hosek J. (1976) Job involvement : concepts and measurements. Academy of Management Journal, P 213-224.

et prescrit permet au salarié de donner un sens à son travail, de se le réapproprier et de trouver des valeurs communes.

Selon Paillé, l'implication au travail peut se mesurer à travers la rapidité d'intervention en cas d'imprévu, les efforts effectués pour accroître sa productivité ou encore l'intérêt porté au travail. Lorsque le salarié considère son activité professionnelle comme une dimension centrale de sa vie, il est amené à adopter des comportements particuliers, sans rechercher de reconnaissance ou récompense. Il existe alors un lien étroit entre l'implication au travail et les CCO.

L'engagement affectif est quant à lui, reconnu comme un élément déterminant dans l'élaboration des comportements de citoyenneté dans l'organisation. Il se définit comme le fait pour un salarié de « *s'identifier à son organisation, de faire des efforts importants dans son travail pour contribuer à sa réussite et enfin de vouloir en rester membre* » (Paillé 2008). Il existe alors un lien émotionnel qui résulte de l'identification du salarié à son organisation à travers le partage de valeurs et de buts communs. En effet, lorsque le salarié perçoit une corrélation entre ses valeurs et celles de l'entreprise, il est d'autant plus poussé à s'investir dans son travail et forme ainsi des CCO tels que le professionnalisme. Il est très bénéfique que le salarié se sente en accord avec les décisions de l'organisation car cela lui permet de mieux les mettre en place avec plus d'enthousiasme et d'avoir envie de proposer de nouvelles idées afin d'atteindre un optimum de productivité pour l'organisation.

L'engagement affectif peut également être orienté vers une cible autre que l'organisation, il peut être question de la profession qu'exerce le salarié, ou du lien affectif qui le lie à son supérieur ou à son équipe de travail. Effectivement, bien que l'engagement affectif ait été principalement étudié dans sa relation avec l'organisation, il est un cas où le salarié peut se sentir peu concerné par son organisation mais qui à l'inverse nourrit une grande affinité avec son supérieur ou ses collègues de travail. Dans cette hypothèse, le salarié s'investit davantage pour aider les personnes avec lesquelles il possède des affinités afin de les aider à finaliser une tâche ou un projet. C'est son lien émotionnel direct avec ces individus qui le pousse à vouloir les aider comme il le ferait pour un proche dans un contexte hors organisationnel. De nos jours, ce deuxième axe domine la plupart des CCO car les salariés ne

se sentent pas souvent inclus dans leur entreprise car l'esprit de cohésion est une notion devenue difficile à créer au sein de grands groupes internationaux ou même d'entreprises à taille plus réduite. Il ressort de nos entretiens qu'il est plus difficile aujourd'hui de nourrir un esprit d'entreprise qu'auparavant, les salariés se sentent au mieux intégrés au niveau de leur équipe, mais ils ne perçoivent pas d'esprit d'appartenance au niveau de l'entreprise dans son ensemble. Ainsi les CCO semblent être plus dirigés vers l'équipe ou le supérieur que vers l'organisation.

Une personne satisfaite de son travail, attachée affectivement à son organisation et impliquée dans son activité professionnelle, présente toutes les conditions requises pour développer des CCO. Toutefois, la volonté d'entreprendre des CCO reste une décision personnelle qui dépend toujours de la personnalité du salarié.

2.2.2 L'organisation ou l'individu, des objectifs bien distincts

Les Comportements de Citoyenneté Organisationnelle peuvent être orientés vers deux objectifs différents que sont l'organisation et l'individu. Chaque orientation d'un comportement résulte du ressenti du salarié qui l'opère, il y a un élément personnel dans le choix de l'orientation du CCO.

Les CCO peuvent se tourner vers l'organisation, ils sont alors définis comme des « *comportements volontaires exécutés librement par un individu de manière à augmenter la performance, l'efficacité d'une organisation, à préserver les normes de l'organisation pour laquelle il travaille, dans le but de préserver ou de développer cette organisation* »¹⁵. Le CCO peut alors se diriger vers l'organisation elle-même, vers l'équipe ou vers un salarié précis, mais son objectif sera toujours d'améliorer l'organisation. Ce sont alors des comportements pro-organisationnels qui n'ont pour but que d'assurer la préservation de l'organisation. Comme dit précédemment, il est difficile de nos jours de susciter de tels comportements

¹⁵ Boundenghan C, (2014), Comment encourager les comportements prosociaux ou citoyens au travail: le rôle des inducteurs organisationnels et individuels, Thèse de doctorat présentée à Université Charles de Gaulle - Lille III.

chez les salariés et cela, pas uniquement avec l'engagement affectif au travail. La satisfaction et l'implication au travail sont des notions difficiles à faire naître chez les salariés et à entretenir. L'humain est de moins en moins au centre des préoccupations des entreprises qui sont davantage tournées vers l'innovation afin de rester compétitives plutôt qu'à fidéliser ses équipes. Le revers de la médaille se matérialise alors par un désengagement des salariés envers leur entreprise en tant que telle. Bien qu'ils souhaitent assurer sa pérennité, leur but n'est pas d'aider l'entreprise à survivre sur le marché, mais d'assurer la stabilité de leur propre emploi et donc de leur vie personnelle.

Les CCO peuvent également se tourner vers les individus, ce sont alors « *des comportements positifs et volontaires exécutés librement par un individu de manière à augmenter le bien-être, les sentiments d'autonomie, de reconnaissance et d'estime des personnes dans le but de préserver ou de développer la qualité de vie des salariés au travail.* » Il est ici question d'une dimension plus psychologique et qui touche à la qualité de vie au travail. Le salarié qui opère ce type de CCO se soucie de ses collègues et de leur bien-être tant physique que psychique. Il s'agit par exemple d'un simple encouragement destiné à un collègue démotivé ou de valorisation du travail, de reconnaissance envers un salarié qui a effectué un bon travail. Le maintien et le développement de la qualité de vie au travail sont devenus primordiaux afin d'assurer un climat de travail serein pour les salariés qui ne veulent plus travailler dans une ambiance délétère.

Le Comportement de Citoyenneté Organisationnelle est une notion complexe qui ne cesse d'évoluer en fonction des individus. Il se manifeste sous différentes formes et pour des motivations variées, il peut servir un collaborateur de l'entreprise ou l'Organisation elle-même selon l'orientation de l'attachement et de l'affection du salarié auteur de CCO. Par ailleurs, si les CCO sont des éléments indispensables au bon fonctionnement de l'organisation du travail, il est important de trouver un équilibre permettant aux salariés d'avoir la possibilité de réaliser des CCO sans faire reposer totalement l'organisation du travail dessus. C'est alors au manager d'établir cet équilibre et de veiller à son maintien notamment en fonction des types postes qu'il doit manager.

2eme partie : La place du Comportement de Citoyenneté Organisationnelle dans l'organisation du travail dépend des choix du manager

Les Comportements de Citoyenneté Organisationnelle sont reconnus comme éléments indispensables au bon fonctionnement d'une organisation du travail. Cependant leur place effective au sein de l'entreprise reste imprécise et induit plusieurs interrogations.

L'organisation du travail dans toute entreprise est établie par le management. Lors de cet établissement, le manager ne peut toutefois pas anticiper tous les aléas qui surgiront, nous appellerons ces aléas des « bulles d'air » devant être impérativement comblée par les différents CCO des membres de l'équipe. Le bon fonctionnement d'une organisation de travail au sein d'un service semble donc reposer nécessairement sur les CCO (hypothèse 1).

Par ailleurs, si la possibilité de réaliser des CCO est perçue comme une liberté pour les salariés, cette liberté se retrouve bridée lorsque ce dernier occupe un emploi « à risque élevé » comme les mécaniciens sur avion dans le domaine aéronautique, observés chez DFS (hypothèse 2).

Si le CCO semble être pris entre liberté et contrainte, ce sont toutefois les choix du manager en terme d'organisation du service et le comportement personnel qu'il décide d'adopter avec son équipe qui influenceront directement la réalisation de CCO (hypothèse 3).

1. Le Comportement de Citoyenneté Organisationnelle comme solutions aux bulles d'air de l'organisation du travail

Selon notre première hypothèse, le fonctionnement d'une organisation de travail au sein d'un service ou d'une équipe, repose nécessairement sur les CCO que vont mettre en œuvre certains collaborateurs. En effet, l'organisation du travail de toute équipe comprend des bulles d'air inévitables, qui sont directement inhérentes à l'activité. De plus, dans certaines formes d'organisation du travail, le management peut consciemment laisser exister des bulles d'air et compter alors sur les CCO de ses collaborateurs afin de combler ces « vides » et ainsi d'assurer la bonne marche du service et des projets. Nous avons alors divisé notre première hypothèse en deux parties afin de valider chacune d'entre elles. La première partie de notre développement (A) porte sur les bulles d'air imprévisibles qui sont intrinsèques à toute organisation du travail, la deuxième partie (B) est relative aux bulles d'air que le management laisse consciemment exister au sein de son équipe.

1.1 Les bulles d'air inhérentes à l'organisation du travail

1.1.1 Toute organisation du travail induit des bulles d'air imprévisibles

Dans toute Organisation, il est nécessaire que le management mette en place une organisation du travail afin de définir et répartir la charge de travail entre chacun. Si un petit groupe de travail peut établir et se partager seul des missions afin d'atteindre les objectifs fixés, il n'en est pas de même pour un groupe de travail de taille plus importante ou lorsque plusieurs groupes doivent travailler en étroite collaboration. Dans ce type de circonstances, les salariés ne peuvent pas établir eux même leurs missions, tâches ou objectifs, sans quoi il n'y aurait pas de ligne directrice et les projets ne pourraient pas être menés à terme. De plus, il n'est pas aisé de s'auto évaluer ou de voir les potentielles erreurs et améliorations à apporter à son propre travail. Il est alors indispensable que le management établisse un cadre plus ou moins rigide afin d'encadrer, d'accompagner et de soutenir les salariés dans l'accomplissement de leurs missions. C'est cette organisation du travail qui va permettre de créer une dynamique productive ainsi que de la perspective, tant pour les salariés que pour l'Organisation elle-même.

L'organisation du travail dans un service implique donc une définition et une répartition des tâches par le manager entre chacun des membres. La définition des tâches peut être plus ou moins précise selon qu'il est question d'un processus à suivre ou d'un objectif à atteindre. Toutefois, comme nous l'avons vu précédemment, l'exhaustivité absolue de la consigne n'est pas réalisable, elle n'est pas non plus un but à poursuivre. En effet, que la définition et la répartition des tâches soient précises ou non, il n'est pas possible de décrire chaque étape d'un processus dans les moindres détails, de sorte que le salarié ne se réfère qu'à un unique cahier des charges à appliquer à la lettre près. De plus, la recherche d'une consigne trop élaborée ne fait qu'en complexifier la compréhension in fine. Elle bride également le bon sens des individus qui ne savent plus qu'appliquer des processus sans en comprendre le sens ou la portée, ainsi sa recherche ne peut être recommandée.

Il existe alors inévitablement une part d'aléas, des imprévus que le management ne peut pas envisager en amont lors de l'élaboration de l'aménagement du travail. Ce sont des bulles d'air, des zones de vides, des carences inévitables car elles sont directement inhérentes à toute organisation du travail. Dans l'absolu, il n'est pas possible de prévoir chaque tâche et micro tâche que le salarié doit effectuer, ni même les actions qui servent de liant entre ces différentes tâches. Néanmoins, ces bulles d'airs doivent être obligatoirement comblées par le CCO d'un ou de plusieurs collaborateurs. Il est indispensable qu'un des membres de l'équipe effectue un CCO afin de combler cette bulle d'air et ainsi permettre la réalisation du projet, d'assurer le fonctionnement du service et de fluidifier la machine de l'organisation.

Il y a donc un double enjeu à la réalisation de ces CCO afin de combler une bulle d'air, qui est de ne pas laisser se créer un dysfonctionnement qui peut soit retarder, soit bloquer totalement le projet ou l'équipe. Ce double enjeu se retrouve principalement dans deux situations, la première est le dysfonctionnement créé par la non réalisation d'une tâche imprévue. Dans ce type de cas, il est question de bulles d'air créées par l'absence d'attribution d'une tâche par le management à un salarié, le plus souvent cette tâche ne pouvait pas être anticipée en amont. Par exemple, lors de la mise en place d'un projet, chacun des membres d'une équipe doit effectuer une ou des tâches qui leur ont été attribuées par le manager. Toutefois, une tâche imprévisible apparaît, son exécution n'a pas

pu être prévue et bien qu'elle ne soit pas primordiale, la réussite du projet dépend indirectement de son exécution. La réalisation de cette tâche imprévue devient une bulle d'air qui doit être impérativement comblée. C'est alors qu'un des collaborateurs remarque cette action isolée et l'exécute directement sans même attendre une quelconque consigne ou contrepartie. L'accomplissement de cette action par un CCO permet la poursuite du projet sans obstruction ni dysfonctionnement. A l'inverse, si certains collaborateurs remarquent l'existence de cette tâche mais oublient ou refusent de l'effectuer et de plus, n'en réfèrent pas à leur manager, la petite bulle d'air qui aurait pu être comblée par un CCO peut devenir un blocage plus important jusqu'à remettre en cause tout ou partie de l'organisation du travail.

La seconde situation, est de ne pas laisser un collaborateur en difficulté dans la réalisation d'une tâche qui lui a été attribuée ce qui peut également retarder ou bloquer l'accomplissement du projet. Il est question ici, des cas où un collaborateur rencontre des complications dans l'exécution de son travail au point de ne pas pouvoir respecter les délais qui lui ont été fixés ou même de ne pas être du tout en mesure d'accomplir son travail. Il peut s'agir d'un manque de connaissance, d'une lacune sur un thème précis ou sur un logiciel, ou même d'une difficulté dans la réalisation propre du travail que le manager ne pouvait pas anticiper. Ainsi, soit le salarié en difficulté se tourne vers un autre collègue afin de lui demander de l'aide, soit un collègue vient spontanément l'aider. Dans les deux cas, l'aide que ce collègue apporte résulte directement d'un CCO et permet d'éviter que cette bulle d'air ne crée par la suite un dysfonctionnement qui pénaliserait l'ensemble de l'équipe.

1.1.2 Comblar les bulles d'air imprévisibles de l'organisation, une nouvelle tâche considérée comme partie intégrante du poste

Afin de pouvoir valider cette hypothèse, nous avons mené divers entretiens au sein de la société Dassault Falcon Service auprès des différents corps de métiers en présence avec pour objectifs principaux, la neutralité et la recherche de l'objectivité, comme mentionné précédemment.

L'approche ne fut pas des plus simples, car il ne nous semblait pas aisé de demander aux salariés interviewés d'effectuer une distinction, dans leur travail quotidien, entre les tâches qui leurs sont expressément demandées par leur hiérarchie et celles qu'ils effectuent volontairement et qui sont nécessaires afin d'atteindre le résultat attendu dans leur activité ou pour l'équipe. Cette inquiétude est née d'un constat banal et commun, car de nos jours la fiche de poste n'est plus une liste exhaustive des différentes tâches que le salarié doit exécuter mais elle est devenue une fiche comprenant des missions générales, agrémentée parfois de quelques exemples suivis de la mention « *cette liste n'est pas exhaustive et peut être complétée selon les besoins du service* ». Les domaines d'activité sont alors divers et décrits très succinctement afin de pouvoir adapter et surtout ajouter indirectement des tâches au poste concerné, tout en restant dans des activités connexes.

L'appréhension de ne pas pouvoir expliquer clairement cette distinction entre les tâches du travail quotidien et les tâches supplémentaires, s'est avérée réelle notamment car les salariés interviewés ont eu du mal à faire la distinction entre ces deux types de tâches tant les CCO semblent pour eux liés, entremêlés et dépendant de leur travail prescrit. Tenter de faire comprendre cette distinction, tout en restant neutre et objectif, n'était pas aisé mais nous avons toutefois réussi, avec parfois quelques exemples tirés du quotidien, à décrire et expliquer cette notion de CCO encore peu répandue dans les entreprises.

Une fois la notion de CCO appréhendée par les salariés interviewés, nous avons pu échanger au travers de questions choisies selon le profil de chacun (poste, place dans la hiérarchie, ancienneté au sein de DFS) afin de tester notre hypothèse. L'idée était de voir quel « type » de bulles d'air les interviewés allaient naturellement évoquer et pour cela, il ne fallait pas leur expliquer trop précisément et formellement la nature des bulles d'air et des CCO. Chaque entretien a alors débuté par des questions relatives au poste de l'interviewé et plus précisément aux missions qu'ils effectuent au quotidien ainsi qu'à l'organisation du service et à la répartition de la charge de travail. Plus que de simples questions introductives, ces premières interrogations ont permis à l'interviewé d'aller naturellement décrire son activité et les CCO qu'il accomplit quotidiennement sans s'en rendre forcément compte habituellement.

Entre perplexité et curiosité, les interviewés se sont livrés en toute honnêteté sur leur activité et la perception qu'ils en ont, ainsi que sur le regard qu'ils portent sur l'organisation du travail au sein de leur équipe. Ainsi, différents profils se sont dégagés pour répondre à notre hypothèse, nous permettant d'opérer une légère distinction entre les managers et les autres membres de l'équipe interviewés.

Les managers interviewés ont été les premiers à reconnaître l'existence des bulles d'air dans leur organisation du travail mais cette affirmation est systématiquement suivie d'une justification qui est que ce type de CCO est une partie intégrante de leur poste. En effet, pour les managers, il est naturel et même indispensable d'avoir des CCO afin de combler les bulles d'air de l'organisation car ces dernières sont inévitables. La réalisation des CCO est devenue pour eux une nouvelle tâche à part entière qu'ils doivent exécuter et qui sera reconnue par leur hiérarchie surtout si elle n'est pas accomplie. Un manager a ainsi affirmé qu'il lui est « *naturel de faire des CCO car cela est compris dans son poste* » et qu'il est important d'en avoir « *pour le bon fonctionnement du service* ». Un autre manager a spontanément reconnu que ses prises d'initiatives qui constituent normalement un CCO n'en sont pas vraiment, car pour lui l'imprévu est un composant inévitable du travail et cela notamment car un manager doit être en réflexion permanente. La définition commune du manager a donc un spectre plus large qu'autrefois, car désormais le manager doit à la fois être un bon gestionnaire de l'humain, un bon opérationnel de l'activité générale de son équipe, mais également un salarié capable de gérer les imprévus qui se présentent à lui, notamment en ayant recours à des CCO.

Cette affirmation d'un CCO comme partie intégrante du poste se retrouve également auprès des autres membres de l'équipe mais dans une dimension quelque peu différente. Chaque interviewé reconnaît naturellement qu'il existe des tâches imprévisibles à effectuer au quotidien, ces dernières forment alors des bulles d'air qu'ils ont le choix de combler ou non, tout en connaissant les répercussions possibles. Les membres de l'équipe ont alors une liberté plus importante dans le choix de combler ou non les bulles d'air. Deux types de situations sont alors à envisager. Dans un premier temps, une bulle d'air se forme et bloquant le salarié dans son avancée, ce dernier décide alors d'avoir un CCO afin de ne pas

perdre de temps. Dans un second temps, une bulle d'air se crée mais ne paralyse pas le salarié directement dans ses tâches, toutefois, ce dernier sait pertinemment qu'un autre membre de son équipe sera bloqué par cette bulle d'air. C'est alors qu'un choix s'ouvre à lui, avoir un CCO qui relève de l'altruisme pour aider son collègue, ou ne pas agir et laisser la bulle d'air glisser jusqu'à son collègue pour qu'il tente de s'en occuper lui-même ou de trouver l'aide d'un autre membre de l'équipe. Dans la grande majorité de nos interviews et sans avoir indiqué cette distinction aux salariés, ces derniers affirment qu'en cas d'imprévu ils « *aident spontanément leur collègue en difficulté* » dans la réalisation d'une tâche. L'esprit d'équipe et de cohésion dans certaines équipes font que la quasi-totalité de ces membres se viennent mutuellement en aide en cas d'imprévu, quand bien même ils ne sont pas directement impactés.

Lorsque le salarié décide d'avoir un CCO afin de combler une bulle d'air imprévisible, que ce soit pour sa propre organisation, pour celle d'un collègue ou de l'équipe, c'est en réalité la plupart du temps un choix implicite. Il ressort de nos interviews que le salarié effectue des CCO de manière naturelle, sans se poser la question de savoir s'il doit ou non agir, sans se laisser le choix. Ces types de comportements ne sont pas des contraintes, ce sont des actes innés qui ne demandent pas d'effort particuliers aux intéressés.

Notre première partie d'hypothèse est ainsi validée et complétée par nos interviews. En effet, chaque salarié interviewé a immédiatement reconnu que des bulles d'air imprévisibles se créent dans leur travail au quotidien. De plus, pour la grande majorité d'entre eux, il est naturel et habituel de les combler par différents CCO, si bien que la résolution de ces bulles d'air fait partie intégrante de leurs missions.

1.2 Les bulles d'air laissées consciemment par l'organisation

1.2.1 Les bulles d'air laissées par l'organisation, la recherche d'une autorégulation du service

Au-delà des bulles d'air imprévisibles et inévitables à toute organisation du travail, il existe également des bulles d'air d'un autre ordre qui sont en l'espèce connues par le management. Lors de l'organisation du travail ou de la mise en place d'un nouveau projet, il peut arriver que des bulles d'air se forment et que le manager s'en rende compte une fois que le cadre est déjà posé. Il n'a d'autre choix que de poursuivre l'application du fonctionnement établi s'il ne souhaite pas revoir toute son organisation pour tenter de solutionner la bulle d'air sans forcément savoir combien de temps cela peut prendre. La plupart du temps, le manager décide alors de poursuivre la marche établie afin de voir si le système va s'équilibrer tout seul. Cela signifie que le manager compte sur les différents membres de son équipe pour combler les bulles d'air par des CCO. Il compte sur la bonne volonté et la conscience professionnelle de son équipe pour faire face à ces bulles d'air. Toutefois, il n'est pas nécessaire que chaque membre entre en action, seuls quelques-uns feront l'effort nécessaire au bon moment, ainsi le fonctionnement de l'organisation pourra continuer.

Deux formes de bulles d'air peuvent ici être distinguées. Tout d'abord, la bulle d'air la plus courante que le manager laisse survivre est une bulle d'air assez petite et qui ne nécessite que de petits CCO pour la combler. Il est question de bulle d'air symbolisant les rouages de l'organisation, ce sont de petits dysfonctionnements qui peuvent être solutionnés simplement et rapidement. Cette forme de bulle d'air ne demande pas d'effort conséquent aux membres de l'équipe, qui la plupart du temps l'exécutent aisément et sans rechigner. Un exemple simple, lorsque l'imprimante commune de l'équipe manque de papier ou d'encre, chacun des membres a besoin de cette imprimante au quotidien, toutefois personne n'a été désigné officiellement pour effectuer la tâche (remplacement papier ou encre). La logique voudrait que celui qui remarque cette anomalie fasse alors le nécessaire pour y remédier, mais en pratique la plupart des membres de l'équipe ne souhaitent pas perdre de temps à effectuer cette tâche, laissent l'imprimante en l'état alors même que l'imprimante hors

fonction pénalise tout le service. Les inactifs comptent alors sur les autres membres de l'équipe pour avoir un CCO, matérialisé ici par le réapprovisionnement de l'imprimante. Un geste simple et prévisible peut ainsi créer un dysfonctionnement, s'il n'est pas solutionné par un CCO permettant d'assurer l'équilibre de l'organisation.

La seconde forme de bulle d'air est moins commune, mais son existence impose plus de contraintes et de difficultés. Il s'agit ici de bulles d'air plus importantes, plus conséquentes et parfois qui s'installent dans la durée. Le manager en a toujours conscience mais les laisse délibérément exister en attendant de voir si le fonctionnement du travail peut tout de même s'opérer. Cette forme de bulle d'air nécessite alors qu'un ou plusieurs membres de l'équipe réalise des CCO importants et souvent sur le long terme. Il n'est plus ici question de pallier aux rouages de l'organisation par de petits CCO mais bien d'exécuter des tâches qui n'incombent pas directement à l'auteur du CCO et qui la plupart du temps vont nécessiter des prises de décisions et donc augmenter sa responsabilité envers sa hiérarchie. Il existe alors un paradoxe car il est indirectement attendu du salarié qu'il comble cette bulle d'air, pour ne pas laisser l'organisation en difficulté, le manager attend un comportement responsable et altruiste de son salarié ; mais en même temps, si des conséquences négatives se produisent, en répercussion du CCO exercé par son salarié, le manager lui demandera également de rendre des comptes sur cette tâche qui ne devait initialement pas être la sienne. Comblé ce type de bulle d'air nécessite donc de mettre en œuvre des CCO conséquents et sur le long terme qui accroissent ainsi la responsabilité de son auteur, car sans eux c'est nécessairement une réorganisation compliquée du service qui doit être opérée par le manager.

Par exemple, plusieurs membres de l'équipe reçoivent un mail provenant d'un collaborateur leur demandant de traiter une tâche, cependant chacun des destinataires estime que ce n'est pas à lui d'effectuer la tâche demandée. Certains se désengagent alors immédiatement de la tâche, sans se demander si quelqu'un va s'en charger, alors qu'un autre membre de l'équipe soit le fait directement, sans se poser de question, soit se dévoue pour le faire devant l'inaction persistante de ses collègues. Il suffit alors qu'un seul membre du groupe effectue un CCO pour comblé la bulle d'air originelle. Par cette action, l'auteur du CCO augmente sa responsabilité puisqu'il effectue une tâche qui ne lui a pas été demandée. Plus

encore, ce dernier risque de se retrouver en charge du thème de cette bulle d'air puisqu'il l'a solutionné une première fois, de ce fait il augmente sa responsabilité sur le long terme et devra justifier des actions qu'il a menées sur ce sujet, quand bien même son intention première était louable et altruiste.

Ces deux types de bulles d'air, si elles révèlent des dysfonctionnements à combler dans l'organisation du travail, n'entraînent toutefois que des risques mineurs pour l'entreprise. Le management laisse, certes consciemment l'organisation de l'équipe s'autoréguler, mais dans une moindre mesure et toujours en tenant compte des risques en jeu.

Ce système d'autorégulation des bulles d'air peut être bénéfique pour tenter de stimuler et de susciter des CCO au sein de l'équipe car il peut permettre dans une certaine mesure de pousser les membres à s'investir. Mais il peut également être néfaste pour ces derniers lorsqu'il devient un poids et une contrainte.

1.2.2 Bulles d'air dans l'organisation et autorégulation, des motivations différentes

Lors de nos différents entretiens, nous avons tenté de savoir si les salariés interviewés connaissaient ce deuxième type de bulles d'air laissées consciemment par leur hiérarchie mais ici encore, tout en conservant l'objectivité qu'impose ce type de recherche. Nous avons donc décidé d'utiliser des questions ouvertes relatives au fonctionnement de leur poste et de leur service plus généralement, ainsi qu'aux tâches qu'ils mettaient en place pour combler un dysfonctionnement. Les questions portant sur la reconnaissance de l'exécution de ce type de tâche par leur hiérarchie nous ont également guidées dans notre analyse.

Il ressort aisément de nos interviews que l'organisation du travail au sein d'un service laisse délibérément des bulles d'air qui doivent s'autoréguler grâce au CCO des membres de l'équipe. Le premier exemple est celui d'un manager qui reconnaît que l'organisation de son poste ne lui permet pas de faire autrement que de regarder son téléphone professionnel

chaque jour. Cette tâche ne lui a jamais été expressément demandé par sa hiérarchie et elle ne fait pas partie de ses missions, toutefois, le résultat attendu implique qu'il doit être en surveillance perpétuelle des événements sur son téléphone professionnel. Ce manager nous a confié qu'il doit pour cela regarder son téléphone tous les jours, même lors de ses jours off (jour de repos et congés). Quand bien même sa hiérarchie ne lui a jamais demandé d'avoir ce type de comportement, c'est l'organisation actuelle du service qui ne lui permet pas de faire autrement. Sa hiérarchie est pourtant au courant de cet impératif contraignant, mais tant que ce manager effectue des CCO, le fonctionnement du service perdure et ne nécessite pas de réorganisation. La question se posera certainement lors d'un changement de personne sur ce poste, si le nouveau manager n'effectue pas ce type de CCO pour faire perdurer le fonctionnement de l'organisation, sa hiérarchie devra revoir entièrement l'organisation en place.

Un salarié membre d'une autre équipe nous a également confirmé l'existence de bulles d'air dont sa hiérarchie a connaissance. En effet, dans le service de ce salarié la délimitation des postes est floue, il n'y a pas de hiérarchie clairement définie entre ses membres, si ce n'est qu'entre le top management et les autres membres de l'équipe. Ainsi, ce salarié a confirmé notre hypothèse, en affirmant que parfois des demandes arrivent à plusieurs membres du service, mais aucun n'estime être en charge de cette tâche car « *on ne leur a pas demandé de le faire* ». La demande reste alors en suspend à défaut d'être relancée et ce salarié nous avoue effectuer la tâche alors qu'il n'était pas concerné initialement. Son manque de légitimité de positionnement dans l'organigramme, ne lui permet pas de demander à un autre collaborateur plus à même de le faire, d'exécuter la tâche, il préfère donc l'effectuer plutôt que d'attendre des retombées négatives qui affecteraient toute l'équipe. Pourtant, l'équipe réclame au top management d'avoir une hiérarchie et une délimitation claire des postes et des missions y afférents, cette demande est souvent entendue mais n'a pas été concrétisée à ce jour.

Un manager nous a indirectement décrit que l'organisation de son service laisse volontairement des bulles d'air afin de faire évoluer les membres de l'équipe. Une précision doit être apportée dans cette partie consacrée aux bulles d'air laissée délibérément par

l'entreprise, en effet, cette action de l'entreprise ne possède pas qu'un côté négatif, car si elle est mesurée et appliquée de la bonne manière, elle peut permettre de faire évoluer les salariés et de les rendre plus productifs. C'est justement ce que l'organisation de ce manager permet. En effet, dans ce service, le manager du top management est à la fois un gestionnaire de l'humain, ainsi qu'un expert opérationnel. Toutefois, son niveau d'expertise n'est pas équivalent dans tous les domaines qu'il doit superviser. Il a donc décidé de s'entourer de sous-chefs (N-1) ayant une expertise plus approfondie que lui dans certains domaines nécessitant une expertise poussée. Il ne peut donc pas mettre la barre au même niveau entre les N-1 de son propre domaine d'expertise et les N-1 des domaines d'expertise où il est moins performant. Ces derniers doivent alors apprendre à se surpasser et à aller plus loin que les objectifs fixés afin de faire évoluer le service. Cette organisation demande donc indirectement à ces managers N-1 d'avoir des CCO pour combler cette bulle d'air.

Un autre salarié, ne travaillant pas dans une équipe, nous a confié qu'une partie de son travail, qu'il qualifie de « Autres », est destiné aux coups de mains qui lui sont demandés par d'autres collaborateurs pour améliorer leur activité. Son poste est découpé en différentes activités entre fonction opérationnelle et amélioration continue de l'organisation de l'entreprise. Une partie de son travail est alors destinée à aider les autres collaborateurs dans leur tâche quotidienne afin de faciliter leur activité. Ce salarié possède différentes compétences dans de nombreux domaines et connaît une partie importante des salariés de l'entreprise, ce qui lui donne certaines facilités pour changer les processus en place ou en établir de nouveaux. Cette activité altruiste qui compose son poste est connue de sa hiérarchie et est indirectement liée au CCO car le salarié peut décider d'accepter ou non une sollicitation. Ce choix induit alors que le salarié peut décider d'avoir ou non un CCO pour aider le collaborateur qui le demande, c'est une action positive et volontaire. Il est ici question d'une bulle d'air relative à l'amélioration de l'organisation que le management laisse consciemment à la libre appréciation du salarié. Il ne peut pas en être autrement car il est impossible de forcer un individu à venir en aide à quelqu'un.

Le management est donc en quête d'une certaine autorégulation du service en laissant consciemment des bulles d'air au sein de l'organisation du travail. Toutefois, les motivations

de cette recherche d'autorégulation peuvent être différentes, elles peuvent représenter la volonté du management de ne pas modifier toute l'organisation établie quitte à prendre quelques risques en se reposant trop sur ses équipes. Mais elles peuvent également concerner la volonté, pour le manager, de créer un cadre propice au développement personnel de chaque salarié en lui laissant une marge de manœuvre plus ou moins importante afin qu'il puisse exprimer son savoir-faire et proposer de nouvelles idées. L'objectif est alors la recherche de l'amélioration de l'organisation du travail et de la productivité des salariés de l'entreprise.

Notre deuxième partie d'hypothèse est ainsi confirmée, l'entreprise laisse consciemment des bulles d'air au sein de son organisation afin qu'elles soient comblées par les CCO des membres de son équipe. Ces bulles d'air peuvent avoir un effet positif ou négatif selon la façon dont elles sont indirectement mises en place par le management. L'Organisation choisi de laisser, soit des bulles d'air afin de susciter des CCO qui permettent aux salariés de progresser, soit des bulles d'air qui évitent de revoir toute son organisation du travail.

Notre première hypothèse est confirmée dans sa totalité et enrichie par nos différentes interviews. L'organisation du travail comprend nécessairement des bulles d'air qui sont soit inévitables et imprévisibles, soit laissées consciemment par l'entreprise. Dans les deux cas, l'entreprise compte directement sur ses salariés afin qu'ils effectuent des CCO afin de combler les différentes bulles d'air et permettre ainsi à l'organisation du travail de fonctionner et perdurer. Aujourd'hui, cette méthode de fonctionnement est devenue commune, si bien que les salariés considèrent la résolution des bulles d'air comme une partie intégrante et normale de leur travail, sans se soucier de savoir si l'entreprise laisse ces bulles d'air pour les inviter à progresser ou pour ne pas avoir à modifier toute l'organisation.

2. Le Comportement de Citoyenneté Organisationnelle, une liberté limitée

Selon notre deuxième hypothèse, les CCO accomplis par les salariés sont ressentis comme une liberté pour ces derniers. Une liberté qui se retrouve pourtant bridée dès lors que le salarié occupe un poste imposant un cadre réglementaire strict comme notamment dans l'aéronautique. En effet, les CCO sont vécus comme une liberté dans l'organisation du travail pour les salariés et dans une certaine mesure, sont nécessaires à leur épanouissement. Par ailleurs, cette liberté se retrouve nécessairement bridée, limitée sur certains postes, par exemple le domaine aéronautique qui impose un cadre très rigide à cause des risques importants encourus. Ainsi, cette hypothèse est développée en deux parties, la première (A) est relative aux bulles d'air qui sont indispensables dans l'organisation du travail, la seconde (B) porte sur la particularité des métiers de l'aéronautique présents à DFS, dont le cadre réglementaire limite les bulles d'air et par conséquent les CCO.

2.1 Les bulles d'air : l'oxygène indispensable de toute organisation du travail

2.1.1 Le Comportement de Citoyenneté Organisationnelle, une liberté indispensable au salarié

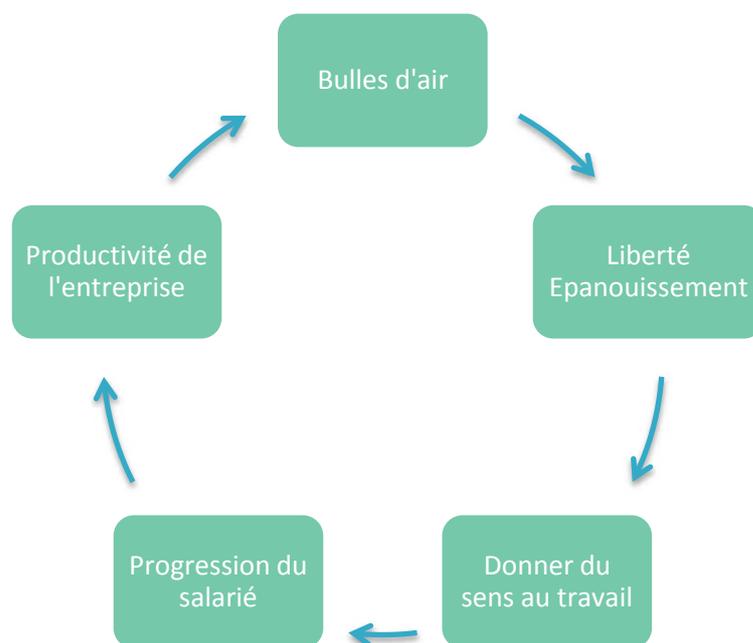
Les bulles d'air sont la plupart du temps des zones de vide au sein de l'organisation du travail, matérialisées par des tâches sans propriétaires mais qui doivent être accomplies. L'organisation du travail est conçue de telle sorte que des bulles d'air se créent inévitablement et parfois même, le management laisse consciemment des bulles d'air qui se sont créées dans l'organisation. Ces bulles d'air sont alors comblées par des CCO qui sont au libre choix du salarié. En effet, ce dernier peut décider d'avoir ou non un CCO, et dans l'affirmative, de l'effectuer sous la forme qu'il le souhaite. Il peut alors décider de créer, d'inventer et de concevoir un CCO dans une totale liberté car il n'y a pas d'attente officielle de la part sa hiérarchie dans sa réalisation. Bien qu'elles nécessitent un CCO, ces bulles d'air

ne peuvent pas avoir de CCO prédéfini ou encadré par le management, car elles sont soit imprévisibles, soit laissées à la libre gestion du salarié. Il n'y a pas et ne peut y avoir de processus à suivre dans leur résolution qui est alors une organisation propre du salarié. Ce dernier aura donc toute la latitude qu'il souhaite pour le mettre en œuvre.

Les bulles d'air peuvent également permettre des CCO d'une nature différente, des CCO relatifs à la recherche de l'amélioration du travail personnel du salarié ou du service et des processus déjà en place. Le salarié peut volontairement décider de rechercher des axes d'amélioration dans la réalisation de ses tâches quotidiennes dans le but d'optimiser la productivité de son poste ou plus largement de son service. Ce type de CCO est alors totalement libre pour le salarié puisqu'il ne recherche que l'optimisation du travail qui sera bénéfique pour l'entreprise. Cette opportunité pour lui d'améliorer l'organisation de son travail, n'est pas une obligation, il n'y a donc pas d'attente officielle sur ce sujet par sa hiérarchie, ce qui lui permet de ne pas avoir de pression sur de potentiels résultats. La marge de manœuvre est ici encore plus grande dans la réalisation de CCO par le salarié. Cette affirmation est toutefois à nuancer pour un poste de manager qui comprend indirectement une dimension de recherche d'amélioration constante de l'organisation du travail de son équipe.

La présence de ces bulles d'air permet d'accorder un espace de liberté dans la gestion du travail des salariés qui offre une double opportunité, tant pour les salariés que pour l'entreprise elle-même. La première opportunité des bulles d'air est de permettre l'épanouissement du salarié dans son travail. Le salarié jouissant d'une marge de manœuvre assez large dans l'organisation et la réalisation de son travail a davantage envie d'avoir des CCO qui sont une véritable liberté d'agir pour lui. De plus, par l'accomplissement de ces CCO, le salarié pourra se réapproprier son travail, lui donner un sens et à terme se sentir utile pour son service et plus largement pour l'organisation. De ce sentiment d'utilité et de la volonté d'apporter sa pierre à l'édifice naît alors l'épanouissement du salarié dans son milieu professionnel. La conséquence directe de cet épanouissement du salarié est sa progression puisqu'un salarié épanoui dans son travail, s'investit d'avantage et progresse donc plus rapidement.

La seconde opportunité concerne l'entreprise et sa productivité. En effet, lorsque le salarié comble les bulles d'air de l'organisation par des CCO, il permet à l'organisation en place de fonctionner, parfois même sans perdre de temps et idéalement de perdurer. Par ailleurs, les CCO du salarié permettent d'optimiser l'organisation du travail. En effet, l'épanouissement du salarié permet d'augmenter son investissement au travail et sa productivité. Il est alors davantage dans une optique d'amélioration continue de son travail afin de faire progresser son poste, son service et par conséquent l'organisation.



Cercle vertueux résultant de l'équilibre des bulles d'air et de la liberté laissée par l'entreprise

La liberté que ces bulles d'air offre est primordiale pour l'épanouissement du salarié et elle ne peut exister que si l'organisation du travail le permet. Il est ainsi nécessaire que le salarié ne soit pas figé dans un cadre de travail trop strict avec une fiche de poste lui imposant des missions restrictives et qui ne lui laisse aucune marge de manœuvre. Le salarié doit

bénéficier d'un contexte propice à son développement et à son épanouissement afin de pouvoir apporter une plus-value à l'entreprise.

Dans le cas contraire, si le salarié n'a pas d'autonomie ou de liberté dans son travail, il y a une baisse inévitable et immédiate de sa motivation, qui peut entraîner la diminution voire la disparition totale de ses CCO. Lorsque le contexte ne permet pas au salarié de donner le meilleur de lui-même, de pouvoir s'investir et se sentir accompli au travail, le revers de la médaille est très néfaste pour l'entreprise. Un salarié qui ne bénéficie pas de conditions propices à son développement ne peut pas avoir de CCO, et sans ses CCO c'est en premier lieu les rouages (les bulles d'air imprévisibles) de l'organisation mise en place qui tombent et bloquent alors tout le fonctionnement.



Cercle vicieux résultant du manque de liberté et d'autonomie du salarié laissé par l'entreprise

De plus, imposer un cadre trop strict au salarié ne fait que l'enfermer dans une masse de processus dont il ne comprend ni la fin ni les moyens et, à terme, le salarié en perd son bon sens, c'est ce que souligne la philosophe Julia de Funès¹⁶. Selon elle, lorsque la pensée du salarié est remplacée par le dispositif, ce dernier « *perd tout bon sens, il ne pense plus, il ne réfléchit plus, il applique* ». C'est ainsi que l'entreprise crée des individus dociles qui « *obéissent à la procédure sous prétexte de gagner en gestion de temps et organisation de l'espace.* » Le risque ultime est alors de créer des salariés qui se satisfont « *du confort d'une situation dans laquelle ils n'ont pas à se prononcer et donc pas à prendre de risques* ». L'entreprise perd alors toutes les opportunités et les améliorations que le salarié aurait pu lui apporter et perd ainsi en optimisation et efficacité.

2.1.2 La liberté du salarié, vecteur d'un épanouissement indispensable à la productivité

Chaque salarié interviewé nous a confirmé que la possibilité d'avoir des CCO est vécue comme une liberté. Qu'il soit question du manager ou des autres membres de l'équipe, chacun s'accorde à dire que l'opportunité de réaliser des CCO au quotidien dans son travail est une réelle liberté. Cette liberté d'agir s'est manifestée notamment dans deux situations au cours de nos entretiens.

La première situation est le fait de pouvoir combler les bulles d'air qui créent des tâches orphelines de la manière dont le salarié le souhaite. Il est question de laisser au salarié une marge de manœuvre et une part de création ce qui lui permet alors de se réapproprier son travail. Il va ainsi pouvoir passer des prescriptions écrites, à la mise en place pratique et chaque bulle d'air qu'il rencontre lui offre alors un espace d'autonomie et de liberté où il pourra adapter et ajuster le travail à sa convenance par des CCO. Le salarié peut effectuer ses CCO comme il le souhaite et ne sera pas contrôlé sur le « comment » est-il parvenu au résultat attendu, car dans de telles circonstances, le management ne peut pas évaluer la résolution des bulles d'air.

¹⁶ De Funès J. (2017) Socrate au pays des process, ed Flammarion

La seconde situation de liberté pour le salarié est la possibilité pour lui de pouvoir proposer de nouveaux concepts afin d'améliorer l'organisation de son travail ou de son équipe. En effet, face à une organisation du travail non optimale, le salarié constate que des améliorations peuvent être effectuées, il peut alors tenter de mettre directement en place ses propres idées afin de les tester dans des situations concrètes et déterminer de leur opportunité. Cette liberté d'action ne sera pas non plus soumise au contrôle du management, tant que le cadre initialement imposé est respecté.

Selon nos entretiens, c'est cette liberté, qu'offrent ces deux situations, qui permet au salarié de s'épanouir professionnellement. Chaque salarié nous a confirmé que la liberté d'action dont il dispose dans la réalisation des CCO permet d'améliorer son travail quotidien ainsi que celui de son équipe. Il trouve ainsi un sens à son travail et se sent actif et productif dans l'organisation.

Un manager nous a ainsi confié que, pour lui, les bulles d'air lui permettent une grande liberté dans son travail car il peut proposer de nouveaux concepts, tant pour résoudre les dysfonctionnements que pour apporter de la perspective et de l'amélioration dans son équipe. Il accorde une importance toute particulière à la place des CCO dans l'organisation qu'il met en place et pour cela il n'hésite pas à responsabiliser chacun de ses collaborateurs afin de les faire gagner en autonomie et en liberté d'agir. Chacun des membres de son équipe doit alors se considérer comme dirigeant de sa propre PME afin de pousser sa réflexion au maximum et prendre les décisions les plus adaptées à la situation. Cette technique de responsabilisation permet indirectement de susciter des CCO auprès des membres de l'équipe, car un dirigeant d'entreprise met tout en œuvre pour combler les bulles d'air et assurer la réussite ainsi que la pérennité de son organisation. Il recherche constamment l'amélioration pour atteindre le fonctionnement optimal et c'est ce que fait par conséquent chaque membre de son équipe.

Il est toutefois nécessaire d'apporter une nuance à cette notion de liberté qu'offrent les CCO. En effet, lors d'une de nos interviews, un salarié nous a confié que certes les CCO offrent une liberté dans l'organisation du travail, mais ils ne « *sont une vraie liberté (que)*

quand il y a une reconnaissance de la part de la hiérarchie ». Ce propos n'a pas été évoqué dans les autres interviews, mais il nous a semblé important de le souligner car il est en réalité un composant essentiel à cette notion de liberté. Lorsque le salarié met en œuvre des CCO afin de combler un dysfonctionnement ou pour améliorer les processus existants, que ces actions sont suivies d'une réussite avérée, le manque de reconnaissance par sa hiérarchie peut annihiler tout CCO. La liberté qui résulte de l'organisation du travail en place prend alors un goût amer pour le salarié qui ne voit alors plus qu'une fenêtre de possibilités inintéressantes vers laquelle il ne souhaitera plus se diriger.

Notre première partie d'hypothèse est validée, il résulte très distinctement de nos interviews que les bulles d'air offrent une liberté d'action au salarié par la réalisation de CCO. Cette liberté est par ailleurs primordiale tant pour l'épanouissement du salarié que pour sa productivité qui influera directement celle de son service et de l'entreprise. De plus, la notion de reconnaissance du CCO par la hiérarchie, si elle n'est pas initialement le but recherché, est toutefois essentielle à l'épanouissement du salarié et par conséquent à son désir d'avoir davantage de CCO.

2.2 La particularité de certains métiers comprenant des risques élevés

2.2.1 Le Comportement de Citoyenneté Organisationnelle limité par les risques qu'impliquent le métier de mécanicien sur avion

La possibilité d'avoir des CCO est vécue comme une liberté par les salariés, même si elle impose parfois certaines contraintes. Chaque salarié apprécie d'avoir une marge de manœuvre dans son travail lui permettant d'effectuer des tâches à sa manière et de créer ainsi un processus qui lui est propre et qui respecte par conséquent ses habitudes de travail. Toutefois, dans certains cas cette liberté peut être limitée notamment en raison du poste du salarié. Lorsque ce dernier occupe un poste dont l'exécution implique des risques, le cadre de ses missions est alors très strict et rigide. Des directives précises sont données et doivent

être respectées à la lettre afin de pouvoir éviter tout incident. Plus le risque est important, plus le cadre sera ferme, la possibilité d'avoir des CCO est alors amoindrie, voire quasi inexistante. Les CCO ont besoin d'un espace de réalisation et d'une zone d'incertitude afin de pouvoir se développer librement. Cette organisation est pourtant impérative car elle permet de limiter la réalisation du risque mais également d'établir une responsabilité entre une tâche et son auteur. Ainsi en cas de risque avéré, il est possible d'identifier rapidement l'auteur de la mission en cause et de faire les ajustements nécessaires au rétablissement du bon fonctionnement.

L'exemple type au sein de la société Dassault Falcon Service est le poste de mécanicien sur avion. Ce dernier est l'archétype parfait de notre hypothèse, de par le fait qu'il est très strictement encadré par des dispositions réglementaires. L'aéronautique est un domaine très normalisé car les risques encourus sont importants. Il est question notamment de vie humaine, ainsi que de risques financiers. Le risque d'un incident entraînant des dommages humains est inconcevable, d'abord pour le principe de perdre des vies humaines, mais également d'un point de vue économique pour l'entreprise qui subirait une dégradation, de son image de confiance et de sécurité et qui finirait alors par disparaître.

Les postes sont ainsi décrits avec une grande précision, chaque tâche fait l'objet d'une procédure stricte à suivre dans les moindres détails, sans laisser place à l'improvisation, l'interprétation, ou l'ajustement personnel. Chacun des gestes à effectuer est décrit, ainsi que les outils et les pièces à utiliser qui sont minutieusement répertoriées.

Par ailleurs, il est nécessaire que le mécanicien sur avion possède une habilitation spécifique afin de pouvoir intervenir sur avion. Chaque groupe de tâche demande une habilitation spécifique qui, en plus est différente selon le modèle d'avion. Un mécanicien ne peut donc pas se rendre sur n'importe quel chantier avion afin d'exécuter une tâche sans y être dûment habilité officiellement, quand bien même il aurait les compétences techniques pour l'effectuer correctement.

La place des CCO dans l'organisation semble alors inexistante, du moins sous sa forme primaire et habituelle. L'organisation ne laisse pas de place pour l'aléa et ne peut pas reposer sur les CCO de certains individus impliqués dans leur travail. Le manager ne peut pas

laisser des tâches sans propriétaire en attendant et en espérant une autorégulation du service, car cela impliquerait un double risque. Le risque qu'aucun membre de l'équipe et le risque que la tâche soit mal exécutée, ce qui n'est absolument pas envisageable.

Les mécaniciens sur avion sont donc fortement limités dans leur prise d'initiatives. Un mécanicien sur avion ne peut pas tenter de combler une bulle d'air par un CCO lorsqu'il est question d'une tâche qu'un autre collaborateur a oubliée d'effectuer ou de l'aide dont un collègue a besoin. Sa tentative de CCO est toujours conditionnée aux habilitations qu'il détient et à l'autorisation hiérarchique qu'il obtient pour intervenir.

L'organisation souhaite toutefois susciter des CCO avec le Système de Gestion de la Sécurité. (SGS). En effet, depuis septembre 2012, DFS a mis en place un nouveau système de gestion de la sécurité, principalement pour faire suite à une exigence réglementaire touchant les entreprises de transport aérien public et les organismes de maintenance aéronautique. Ce système a pour but de couvrir toutes les activités de l'entreprise, compagnie aérienne, handling et station-service. La mise en place de ce SGS doit permettre chez DFS « *le développement d'une culture positive de la sécurité (...) en s'appuyant sur la remontée d'informations, l'analyse des évènements et la mise en place d'actions correctives.* » Pour cela, la Direction s'engage à s'impliquer fortement dans ce processus et compte également sur « *l'engagement et la participation active de l'ensemble du personnel, par la remontée spontanée des risques détectés et des erreurs commises.* »¹⁷ L'entreprise se repose alors en partie sur ses salariés et sur leur CCO afin de remplir cette obligation. Il est ici bien question de CCO car les salariés n'ont pas de tâche précise à effectuer, ils doivent au quotidien être attentifs aux événements qui les entourent afin de prévenir volontairement leur hiérarchie en cas d'imprévu ou de dysfonctionnement des règles de sécurité. Mais il s'agit d'un CCO plus que suscité, car il pourrait très certainement devenir contraignant s'il s'avère qu'un salarié n'a pas remonté un événement important en terme de sécurité.

La possibilité pour les mécaniciens sur avion d'avoir des CCO semble donc être très encadrée, elle paraît même se limiter aux remontées attendues par le SGS.

¹⁷ Lettre d'engagement du dirigeant de DFS (Annexe 1)

2.2.2 Une liberté bridée et acceptée mais surpassée par la bonne volonté des collaborateurs

Dans cette partie de notre travail d'études et de recherche, nous nous concentrerons sur les interviews menées auprès des mécaniciens sur avion ainsi que sur celles de leurs managers. Toutes ces interviews ont clairement confirmé que le métier de mécanicien sur avion est avant tout un métier très réglementé avec des obligations précises à respecter, plus importantes encore que dans d'autres postes plus communs. En effet, le principal risque est le facteur humain et aucun des interviewés ne souhaite être responsable du décès d'un individu. Chacune des tâches qu'un mécanicien effectue au quotidien est reliée indirectement à la vie des équipages et des passagers qui partiront en vol. L'erreur n'est donc pas permise, c'est pour cela que la réglementation est aussi contraignante. Loin de paraître fastidieuses ou pompeuses, les mécaniciens interviewés reconnaissent explicitement que ces règles sont indispensables à leur travail et que les respecter n'est pas négociable, sous peine de graves conséquences.

La dimension économique est également un point à ne pas négliger. Un chef avion nous a confié que parfois lors d'un chantier, il lui arrive de remarquer d'autres travaux seraient à effectuer sur l'avion, cependant, il doit toujours avoir l'aval du client au préalable, car c'est ce dernier, propriétaire de son avion, qui décide d'engager les travaux. Il ne peut pas être imposé au client des travaux qui ne sont pas compris dans le devis initial et pour lequel il n'a pas donné son accord en raison notamment du coût des travaux. Toutefois, avant chaque départ d'avion, en fin de chantier, l'équipe en charge du chantier engage sa responsabilité afin d'assurer que l'avion peut voler.

Le chef avion ou les mécaniciens ne peuvent donc pas décider par eux même d'effectuer des tâches supplémentaires, ce qui limite d'une certaine façon leurs potentiels CCO. Ils ne doivent réaliser que ce qui est demandé et ne peuvent pas décider d'engager au-delà, quand bien même il est avéré que cela serait bénéfique. Selon l'un des mécaniciens interviewés, l'aéronautique impose une limite dans l'exécution des tâches, c'est le supérieur hiérarchique qui attribue au préalable à chaque membre de l'équipe les tâches à effectuer en fonction

des compétences et des habilitations de chacun. C'est une organisation précise qui permet de ne pas faire d'erreur car « *il n'y a pas vraiment de lieu et place pour l'improvisation.* »

Ainsi, il serait légitime de penser que les mécaniciens éprouvent une frustration dans leur travail du fait de leur impossibilité d'avoir des CCO et donc de ne pas avoir de liberté dans leur travail. Cependant tel n'est pas le cas. En effet, durant nos interviews, ces derniers ne se sentent pas frustrés par le cadre qui s'impose à leur travail, au contraire ils le comprennent et le respectent, il est même indispensable « *sinon ce serait l'anarchie* ». Le respect de ce cadre est dû, selon un mécanicien, à la légitimité des auteurs des normes et leur expertise car ils connaissent les procédures, les risques, les conséquences, après plusieurs années d'expériences, « *ils savent ce qui fonctionne* ».

Par ailleurs, les prises d'initiatives de ces salariés ne sont pas totalement annihilées, en effet, ils parviennent tout de même à avoir des CCO notamment pour apporter des améliorations et du confort à leur travail ainsi qu'à celui de l'équipe. Un chef avion nous a confié qu'il effectue parfois des petits stocks de pièces alors que la procédure l'interdit, afin de dépanner les membres de son équipe quand ils en ont besoin et donc dans le but de faciliter et d'améliorer l'organisation du travail de son équipe. Cette petite prise d'initiative est un tout de même un CCO bien qu'elle aille à l'encontre des règles établies. Toutefois, ce chef avion nous rappelle qu'il est nécessaire de toujours bien mesurer en amont, les conséquences potentielles de ses initiatives.

Un mécanicien effectue quant à lui, d'autres types de CCO relatifs à la sécurité et à la propreté du lieu de travail. Lorsqu'un membre de son équipe oublie de mettre en place des règles de sécurité, ce salarié n'hésite pas à les rappeler constamment afin de veiller à la sécurité de chacun. Il en va de même lorsque la propreté du lieu de travail n'est pas optimale, ce mécanicien va alors demander à son collègue de nettoyer les lieux où il va le faire lui-même afin d'éviter que quelqu'un ne glisse et se blesse. C'est un comportement quotidien qui permet de veiller au respect des règles et à la bonne sécurité des membres de l'équipe.

L'aide entre collègue est également possible dans une certaine mesure, un mécanicien nous confirme que l'entraide fait partie de leur quotidien lorsqu'il est question de tâche similaire entre des collègues ayant les mêmes compétences et habilitations. Ce type de CCO existe donc bien dans leur métier même s'il connaît des adaptations dues aux impératifs supplémentaires.

Notre deuxième partie d'hypothèse est confirmée avec toutefois une certaine nuance. En effet, bien que les CCO des mécaniciens soient bridés par leur métier, ils acceptent volontiers cette réalité due à la lourde réglementation indispensable qui encadre leur métier. Par ailleurs, ils trouvent tout de même le moyen d'avoir des CCO d'autre nature ou avec des impératifs différents notamment pour améliorer l'organisation du travail et le confort de leur équipe. La volonté d'avoir des CCO semble donc ici plus forte que les contraintes qu'impose un métier.

Notre seconde hypothèse est en partie confirmée car nos entretiens ont permis d'y apporter une certaine nuance. Les bulles d'air de l'organisation permettent indirectement d'offrir une liberté d'action aux salariés qui peuvent les combler de la manière dont ils le désirent car aucune procédure n'existe pour les résoudre. Cette liberté est créatrice d'épanouissement professionnel et par conséquent un élément indispensable au bien-être et à la productivité des salariés. Cette liberté connaît toutefois une limite dès lors qu'il est question de métier comportant certains risques tels que le métier de mécanicien sur avion. Ce dernier est régi par un cadre réglementaire très strict qui n'est pas propice à la création de bulles d'air. Toutefois, les salariés étant d'un naturel altruiste et consciencieux dans leur travail trouvent toujours le moyen d'avoir des CCO, afin notamment d'améliorer l'organisation du travail et le confort de leur équipe. La nature de l'individu semble donc dans ce type de cas avoir une influence sur les CCO.

3. L'importance du rôle et de la place de manager

Selon notre troisième et dernière hypothèse, le rôle du manager est un élément prédominant dans la réalisation des CCO. En effet, outre les bulles d'air imprévisibles, c'est au manager de déterminer l'organisation du travail de son équipe et par conséquent de laisser ou non des bulles d'air qui seront comblées par les CCO des membres de son équipe. Cette décision est primordiale dans l'épanouissement professionnel des salariés, car un mauvais équilibre des bulles d'air implique irrémédiablement l'atteinte d'un point de bascule négatif pour les salariés. Par ailleurs, le comportement personnel du manager envers son équipe et chacun de ses membres influe directement sur la réalisation des CCO, dans un sens positif comme négatif.

Nous scinderons notre hypothèse en deux parties, la première partie (A) étant relative à l'impact du choix sur l'organisation du travail au sein du service par le manager ; et la seconde partie (B) sur l'impact du comportement personnel du manager avec son équipe.

3.1 Le choix de l'organisation du service par le manager

3.1.1 Les bulles d'air, un levier dangereux de stimulation des Comportements de Citoyenneté Organisationnelle

L'organisation du travail au sein d'un service est établie et gérée par le manager, c'est à lui que revient la responsabilité de répartir les différentes tâches et missions entre les membres de son équipe, selon les objectifs à atteindre et les compétences de chacun. Il doit également veiller à la bonne répartition de la charge de travail afin de ne pas créer de déséquilibre ou de disparité pouvant être source de conflits. En effet, il est propre à l'individu, en milieu professionnel, de comparer et surveiller la charge de travail de ses collègues, ce qui peut rapidement créer des tensions et jalousies. Ainsi le manager doit instaurer un équilibre et le préserver durablement.

Comme nous l'avons vu précédemment, de l'agencement que va établir le manager découleront naturellement et obligatoirement des bulles d'air imprévisibles, mais également d'autres bulles d'air qu'il devra choisir, soit de laisser, en espérant une autorégulation du

service, à défaut de devoir corriger toute son organisation. S'il choisit la première option, l'autorégulation, elle peut avoir deux motivations différentes qui symbolisent et catalysent la pensée et les attentes du manager envers son équipe.

Le manager peut opter pour l'autorégulation du service afin de créer un espace de liberté qui permet aux salariés d'avoir des CCO et ainsi de progresser et s'améliorer. Cette première décision témoigne du souci et de l'égard du manager pour son équipe, il ne souhaite pas seulement faire fonctionner le système aujourd'hui, mais il souhaite également qu'il fonctionne dans le temps tout en étant le plus optimal possible. Il a donc une vision sur le long terme qui prend en compte l'épanouissement et le bien-être de son équipe. Toutefois, la mesure de ce champ de liberté est difficile à entretenir, car le salarié doit avoir assez de marge de manœuvre pour pouvoir avoir des CCO volontairement et ainsi en ressentir une certaine fierté, sans que cela ne devienne une obligation.

Ce manager peut également opter pour l'autorégulation du service afin de ne pas avoir à modifier toute l'organisation qui a déjà été mise en place. En effet, lorsque l'organisation en place est complexe et installée depuis un certain temps, il est difficile de « *mettre les pieds dans le plat* » afin de tout remanier. De plus, une telle décision nécessite de faire naître une cohésion au sein de l'équipe où chacun adhère au projet afin de réunir le plus de partisans possibles. Cette cohésion est indispensable à la réussite du projet, mais elle est très difficile à créer. Sans le soutien des membres de l'équipe, un changement d'organisation ne peut pas être opéré efficacement. Il peut alors sembler plus facile de laisser les bulles d'air être comblées par les CCO de certains salariés tant que le fonctionnement est assuré. Ce n'est toutefois pas une option viable sur le long terme.

Les CCO ne doivent être qu'un complément de l'organisation, la goutte d'huile qui permet au mécanisme de fonctionner correctement. Le CCO doit rester un acte volontaire en vue d'améliorer les processus existants, d'aider les collègues en difficulté, ou encore d'assurer des conditions de travail optimales et efficaces. L'organisation ne peut en aucun cas reposer uniquement sur des CCO, ils ne doivent pas devenir le fonctionnement habituel et

permanent d'un service, sous peine de perdre le système initial de l'organisation et de conduire les membres de l'équipe vers un point de rupture inévitable.

Effectivement, dès lors que le manager compte de façon excessive sur les CCO de son équipe, cette deuxième organisation parallèle vient se greffer sur celle existante. Les salariés vont d'abord tenter de palier aux bulles d'air avec de nouvelles tâches qu'ils vont s'attribuer et progressivement certains points de l'organisation seront changés, jusqu'à ce que toute la structure initiale soit modifiée. Bien que l'intention première des salariés soit louable, à terme il sera créée une nouvelle organisation qui leur sera propre mais qui ne sera peut-être pas la plus optimale et dont le manager sera exclu. Ensuite, il sera d'autant plus difficile pour le manager de reprendre la main sur cette organisation parallèle et de la modifier car les salariés auront donné beaucoup pour pallier aux bulles d'air. La difficulté résidera dans l'équilibre de la balance entre réappropriation de la structure et frustration des salariés.

De plus, lorsque les CCO deviennent l'organisation habituelle d'un service, un point de rupture, de bascule se crée nécessairement et le système devient alors très néfaste pour les salariés concernés. En effet, dans ce type de situation, le CCO que réalise le salarié n'est plus un acte bienveillant et devient alors un acte indispensable au bon fonctionnement du service et par conséquent un acte subi par ce même salarié. La charge du CCO devient alors trop excessive pour ce dernier et le point de rupture commence à s'installer. Ce point de bascule se matérialise lorsque la bulle d'air à combler nécessite un CCO trop important qui amène du stress et de l'angoisse au salarié ou lorsque la bulle d'air se répète constamment dans le temps. Pour combler ces deux types de bulles d'air, le salarié fournit des efforts considérables qu'il n'aurait peut-être pas fait de sa propre initiative, mais qui ne sont jamais suffisants. Peu importe l'énergie et les CCO qu'il met en œuvre, la bulle d'air persiste toujours et devient un fardeau pour lui, car il essaiera constamment de la combler par ses propres moyens.

Le CCO peut donc être néfaste dans ce type de circonstance car il empêche de voir et de faire remonter à la hiérarchie le dysfonctionnement au sein de l'organisation. La bascule vers un CCO négatif se concrétise donc lorsque le salarié constate que malgré ses efforts la bulle d'air reste identique à la situation initiale, il est alors déçu, démotivé et fatigué. Il ne voit plus l'intérêt d'avoir des CCO car cela n'a pas été bénéfique et n'a pas permis de faire évoluer la situation favorablement. C'est uniquement à partir de ce moment que la bulle d'air remonte

lentement vers la hiérarchie permettant d'être réellement traitée par l'organisation par la mise en place des solutions durables.

Face à ce type de situation, chaque individu a une certaine latitude différente avant d'atteindre ses propres limites, mais l'important est de cibler ces situations en amont et de permettre au salarié de reconnaître les bulles d'air qu'il ne peut gérer seul afin de lui éviter une démotivation totale et irréversible.

3.1.2 Le choix d'organisation du manager, entre productivité et démotivation des membres de l'équipe

Lors de nos différents entretiens, les salariés interviewés ont rapidement identifié le rôle primordial du manager dans le fonctionnement optimal du service et dans leur épanouissement professionnel. Bien qu'il existe la plupart du temps un espace propice au CCO au sein des équipes, la mesure de ce champ n'est pas égale dans chacune d'entre elles et crée des modes de fonctionnement tout à fait disparates. Nous avons alors pu remarquer que certaines organisations fonctionnent mieux que d'autres, tant pour l'épanouissement des salariés que pour la productivité de l'équipe.

Le premier mode de management que nous avons étudié a été effectué au travers de l'interview d'un manager reconnu pour avoir un fonctionnement « modèle » au sein de la société. En effet, ce manager accorde une importance toute particulière à l'organisation de son service et au travail de chacun de ses membres, notamment par les valeurs qu'il véhicule et tente de transmettre au sein de son équipe. Il privilégie tout particulièrement la communication entre chacun des acteurs de l'équipe avec des outils tel que le « *un à un* » une méthode permettant au manager de prendre et consacrer du temps avec chacun des membres de son équipe pris individuellement. Lors de ces « *un à un* », le manager parle librement au salarié sur différents points qu'il a noté au cours des derniers jours le concernant (pendant dix minutes), puis à son tour le salarié fait un point sur ces derniers jours de façon tout aussi libre (pendant dix minutes). Ils font ensuite le point ensemble sur l'échange qu'ils viennent d'avoir et sur ce que cela leur apporte (pendant dix minutes). Cette communication libre et ouverte est tout à fait propice à l'épanouissement de chacun et

permet de susciter un investissement commun qui se matérialise indirectement par l'envie d'avoir des CCO. Pour cela, le manager laisse également un champ d'action assez vaste afin qu'ils puissent se réaliser, tout en ne faisant pas reposer son organisation sur les seuls CCO. Le développement et le maintien de cet équilibre repose donc sur le manager et est un effort de chaque jour.

D'autres modes de management ont été observés et dans la plupart des cas, ressort la décision d'autorégulation du système prise par le manager. C'est de cette décision que naissent le plus de complications. La première a été remarquée lors de nos observations quotidiennes au sein de DFS, il est question de la gestion du dossier du personnel intérimaire. L'organisation de ce dossier s'est mise en place au fil du temps car il n'y avait pas de processus existant. C'est avec les aléas qu'impose ce type dossier que la gestionnaire a créé d'elle-même une procédure, à l'aide principalement de ses CCO. Avec de la bonne volonté, elle a mis en place un système, afin de répondre au mieux aux besoins des différents interlocuteurs. Cependant, cette gestion s'effectue de façon très autonome. C'est principalement dans ce type de cas, lorsqu'une personne doit gérer seule un dossier, que l'organisation peut rapidement manquer d'optimisation. La gestion d'un dossier en totale autonomie ne permet pas de voir les failles et d'étudier les améliorations possibles, il ne peut pas y avoir un recul suffisant sur son propre travail et sur ses habitudes. Désormais, il sera très compliqué, pour le management, de reprendre la main sur ce sujet que seule une personne maîtrise, afin de tout transformer quand bien même les motivations de ce changement seraient légitimes et bénéfiques à l'organisation. Il est difficile de changer le processus mis en place par une personne qui a donné de l'énergie et consacré du temps à la création de ce dossier, le juste équilibre est difficile à trouver mais indispensable si l'on ne souhaite pas que le salarié soit vexé, démotivé et n'effectue donc plus de CCO.

La seconde complication inhérente au choix de l'autorégulation contient des risques plus importants encore, il est question du point de bascule. Ce dernier peut se produire pour différents motifs, parfois anodins pour le management, qui ne le remarque pas immédiatement ou qui ne prend pas le temps de s'y attarder et d'en prendre réellement considération.

Un premier point de bascule ressort de nos entretiens et concerne la non prise en compte par le manager des signaux de mal-être de son personnel. Il est question d'une organisation où la communication n'est pas primordiale créant ainsi des tensions entre les membres du service. Dans cette organisation, le manager n'a pas mis en place de réunion hebdomadaire avec tous les membres de son équipe afin de faire un point collectif sur les dossiers en cours et les missions de chacun, bien que cela soit une demande expresse et récurrente de son service. Cette demande, non prise en compte, fait obstacle à une communication saine et libre de s'établir dans le service et commence de ce fait à créer les prémices du point de bascule. La délimitation des postes des membres de ce service est par ailleurs assez floue. Des tâches restent sans propriétaire et le manque de communication empêche de clarifier la situation. Il revient alors souvent à un membre de l'équipe d'avoir un CCO afin de ne pas pénaliser toute l'organisation, mais la réitération sans fin de cette situation consolide le point de bascule. L'organisation du service repose principalement sur des CCO, mais ils ne sont pas effectués par tous, ce qui décourage considérablement les principaux auteurs de CCO. La récurrence de cette situation et éventuellement un élément additionnel tel que la non reconnaissance professionnelle terminent alors de se rapprocher du point de bascule qui se manifeste par la démotivation totale du salarié, son envie de « *faire comme les autres* » en ne se dévouant pas à l'organisation et en cessant de ce fait tous types de CCO. Il est alors très complexe de remotiver un salarié étant passé par ce schéma, quand bien même l'organisation serait entièrement repensée, avec ou sans nouveau manager. La démotivation et le découragement font partie des grands maux de toute entreprise et sont difficilement réversibles.

Le second point de rupture observé au sein de DFS, concerne un service au fonctionnement atypique puisqu'il repose principalement sur un seul salarié qui est par la suite en interaction avec un autre service de l'entreprise. Pour effectuer ses missions, ce salarié dépend indirectement du travail d'autres salariés de l'entreprise. Mais, lorsqu'une bulle d'air se présente, peu importe son origine, ce salarié doit la combler seul par un CCO car aucun autre salarié ne peut le faire à sa place. Cette pression indirecte est gérée au quotidien lorsque les bulles d'air ne nécessitent pas d'important CCO. Toutefois, dans le cas contraire, lorsqu'une bulle d'air demande trop de CCO, ce salarié le perçoit rapidement et lorsqu'il ne reçoit pas

l'aide qu'il attend de la part de sa hiérarchie, un point de rupture se déclenche, notamment parce que le salarié se sent seul et dépassé dans la gestion des bulles d'air. S'en suit un sentiment de démotivation, de découragement et parfois de souffrance au travail qu'il sera difficile de gérer pour la hiérarchie qui n'est pas intervenue en temps voulu.

Notre première partie d'hypothèse est confirmée, l'organisation qu'établit le manager est un point central dans la réalisation des CCO, ainsi que dans l'épanouissement des salariés et par conséquent dans l'efficacité de chaque membre du service. Par ses décisions d'organisation, le manager peut, soit décider de créer un espace de liberté propice au CCO, soit décider de faire reposer son organisation sur les CCO jusqu'à en faire le fonctionnement permanent. Dans ce deuxième cas, le manager prend le risque de voir naître une organisation du travail annexe et détachée de son autorité ou plus grave encore, de laisser ses salariés basculer dans le découragement et le désintérêt du travail et des CCO.

3.2 Le comportement personnel du manager avec son équipe

3.2.1 L'influence directe du comportement personnel du manager

Au-delà de l'organisation que le manager met en place au sein de son service et de l'influence que cette organisation opère sur les CCO des membres du service, le comportement personnel du manager envers ces derniers influe également sur la réalisation de CCO.

Le comportement que va adopter le manager envers son équipe est un choix qui lui est propre et personnel. S'il dépend tout d'abord de la personnalité du manager, il existe tout de même un choix que ce dernier doit effectuer, notamment sur la proximité et l'accessibilité qu'il va installer entre lui et les membres de son équipe. Si l'organisation mise en place est propice au développement de CCO, cela ne fait pas tout, l'attitude du manager doit aller dans un sens identique afin que des conditions optimales soient réunies. Le choix

du manager a alors pour conséquence d'encourager ou non les CCO, y compris de les décourager.

Un comportement positif du manager peut se manifester de différentes façons. Il peut être question par exemple, de la reconnaissance qu'il va démontrer aux membres de son équipe. Lorsqu'une tâche est réussie, le manager ne doit pas oublier de féliciter son équipe ainsi que chaque membre individuellement pour le travail accompli. Mais plus encore, lorsque les membres de l'équipe se sont lourdement investis pour effectuer la mission qui leur a été confiée sans parvenir au résultat attendu, il est d'autant plus important que le manager reconnaisse l'investissement et les CCO qui ont été effectués par les membres de l'équipe, s'il souhaite que ces derniers réalisent d'autres CCO à l'avenir. Cependant, il n'est pas question de faire des éloges qui n'ont pas lieu d'être, un feedback négatif mais constructif est bien plus important que des éloges non mérités. Les salariés peuvent parfois manquer d'estime pour leur propre personne, il est donc important de les valoriser, sans en excès sinon le feedback du manager n'a plus de portée pertinente.

Un comportement positif du manager peut également se manifester par le fait de montrer l'exemple, en effet, l'adage « *faites ce que je dis et ne faites pas ce que je fais* » est également valable en entreprise. Quoi de plus décrédibilisant qu'un manager donnant des directives sans les appliquer en premier. C'est pourquoi le manager se doit d'être un modèle et de montrer l'exemple en effectuant lui-même des CCO s'il souhaite que son équipe en effectue tout autant.

Ces comportements positifs auront alors pour conséquence de stimuler et favoriser les CCO, le salarié, encouragé par son manager et sur lequel il peut prendre exemple, est bien plus apte à avoir des CCO. Par ailleurs, la reconnaissance dans son travail consolide les CCO que le salarié a déjà mis en place et l'incite à en avoir davantage.

A contrario, un comportement dit négatif du manager, ne motive pas les membres de l'équipe à avoir des CCO et peut même les décourager. Il est plus aisé pour un manager de montrer une certaine reconnaissance envers son équipe lorsqu'une mission est réussie, mais cela reste pourtant un choix que tous ne décident pas de prendre. En effet, pour certains managers la reconnaissance n'est pas utile et les éloges non plus. Le domaine professionnel

n'est pas un lieu propice aux félicitations et cela encore moins lorsque l'objectif fixé n'est pas atteint. Pire encore, certains managers pensent qu'en appliquant une psychologie inversée, rabaisser le salarié pour qu'il souhaite se surpasser par la suite, est une pratique propice aux CCO. Il n'en est rien. Si la psychologie et la philosophie en entreprise sont des thèmes que chaque manager devrait connaître, les hypothèses de manœuvres et de manipulations de l'esprit ne sont pas concevables. Ce type de comportement négatif ne fait que renforcer la démotivation des salariés et fait émerger des conflits au sein de l'équipe, conflits qui bloquent alors toute envie et possibilité d'avoir des CCO. A défaut d'être encouragés à effectuer des CCO, les salariés peuvent au contraire être totalement découragés.

3.2.2 Le comportement du manager entre source d'inspiration et de démotivation

Il ressort clairement de toutes les interviews que nous avons effectuées, que le comportement personnel adopté par le manager influe directement sur celui des membres de son équipe et par conséquent sur leur CCO. Pour tester cette hypothèse, nous avons particulièrement tenu à interroger des managers afin de connaître quel type de comportement et de management ils pensaient adopter. Afin de pouvoir ensuite interroger un des membres de leur équipe pour comprendre comment ses tentatives étaient perçues. En effet, la part d'interprétation des membres de l'équipe sur les actions de leur manager est décisive, car c'est elle qui détermine si le comportement en question est perçu comme positif ou négatif. Il est alors indispensable de confronter la volonté du manager et le ressenti de son équipe.

Dans un premier temps, il ressort de façon assez homogène que le manager est une source d'inspiration et un modèle pour son équipe, dès lors qu'il opte pour un comportement positif, reconnu comme bénéfique pour l'ensemble de l'équipe. Un manager nous a ainsi confié que son comportement d'ultra vigilance, indispensable à la tâche qu'il effectue, se répercute indirectement sur son équipe. Alors qu'il vérifie chaque jour les événements en cours, qu'il traque de la moindre anomalie (qui peut rapidement avoir des conséquences

néfastes considérables), les membres de son équipe ont adopté le même mode de fonctionnement bien que cela ne leur soit pas demandé. Lorsque le comportement du manager est perçu comme positif et bénéfique par ces derniers, ils l'adoptent indirectement afin de prolonger et conserver cette dynamique.

Dans cette continuité, un manager chef avion adopte quant à lui, un management différent de ses homologues et se dit être davantage dans une optique de « *montrer l'exemple que dans les cris* », bien que sa pratique ne soit pas toujours soutenue par sa hiérarchie. Toutefois, son comportement semble faire ses preuves car les membres de son équipe reproduisent indirectement les bons gestes qu'il met en place, notamment autour de la sécurité et de l'organisation, et ce sans avoir à le demander. Cette influence du manager nous a été confirmée par un membre de son équipe qui affirme qu'indirectement l'équipe effectue les mêmes gestes que ce manager, soit pour contribuer volontairement à son effort soit parce qu'ils ont pris l'habitude de refaire les mêmes gestes. Toutefois, l'organisation des chantiers et la charge de travail imposent parfois de moduler les équipes, il arrive alors que des membres de l'équipe de ce chef avion ne reproduisent plus les gestes qu'il tente d'inculquer, à partir du moment où ils se retrouvent avec un autre chef avion n'ayant pas le même comportement. Il y a donc clairement une corrélation directe entre le comportement du manager et celui de son équipe.

Dans un second temps, certains de nos entretiens confirment cette hypothèse mais d'une autre façon. Il est ici essentiellement question de membres d'équipe quelque peu démotivés dans leur travail quotidien à cause du comportement de leur manager. Un salarié interviewé nous a en effet confié avoir effectué de nombreux CCO au cours des dernières années et avoir ainsi permis, en toute l'humilité, des avancés et des bénéfices conséquents pour son service et donc pour l'entreprise. Toutefois, bien que ses CCO aient prouvé leur efficacité, il n'a eu aucune reconnaissance de la part de sa hiérarchie, ni remerciement, ni félicitation, ni encouragement à poursuivre son investissement. Bien que la motivation des CCO ne soit pas la contrepartie ou la recherche de récompense, de là naît une frustration qui ne cesse de grandir, car ce manque de reconnaissance se traduit à présent dans toutes les activités qu'il réalise au quotidien. Qu'il soit question de mission officielle à effectuer ou de CCO bénéfique, la hiérarchie de ce salarié ne démontre aucune reconnaissance. Par conséquent,

ce salarié nous a confié être bien moins motivé à l'idée d'avoir des CCO, puisque de toute façon il ne s'attend plus à aucune reconnaissance.

Un autre membre d'équipe, mécanicien sur avion, nous a confirmé ce phénomène grâce à une comparaison entre plusieurs méthodes de management qu'il a pu vivre du fait des modulations d'équipes citées précédemment. Ce salarié a clairement reconnu que le comportement du manager influe sur sa prise d'initiative et donc sur ses CCO. Lorsqu'il travaille avec un manager au comportement négatif, il n'y a pas de reconnaissance, pas de réelle notion de respect et dévalorisation des membres de l'équipe, cela décourage donc tous les membres de l'équipe. Plus encore, au-delà d'être démoralisés à la simple idée de travailler dans l'équipe de ce manager, certains salariés ont clairement manifesté leur refus de travailler avec lui. Le salarié nous alors confié que dès lors qu'il se retrouve dans son équipe, il « *traîne volontairement la patte* » et n'effectue aucun CCO. Bien qu'il effectue toujours son travail avec précision et rigueur, il ne souhaite pas pour autant s'investir et combler les bulles d'air qui se présentent et en cas de point bloquant préfère en référer au manager pour qu'il trouve une solution de lui-même. Ce comportement négatif du manager a également des répercussions négatives sur la cohésion de l'équipe et sur l'entraide entre ses membres. La situation est tout autre lorsque ces mêmes personnes sont avec un autre manager, car l'équipe retrouve du dynamisme et de la reconnaissance.

Une nuance est toutefois à apporter dans ce résultat d'hypothèse, le comportement du manager, positif ou négatif, n'est pas toujours un choix pour ce dernier. En effet, un manager interviewé nous a expliqué que parfois une phase difficile et complexe se présente et qu'indirectement son comportement n'est peut-être plus aussi positif qu'il le souhaiterait. La conjoncture peut amener à des situations difficiles à surmonter et le temps de trouver une solution, un plan, ou une trajectoire fiable à proposer à son équipe, la situation difficile peut perdurer. Bien qu'involontaire, ce comportement d'hésitation peut être ressenti négativement par les membres de l'équipe et par conséquent avec des répercussions sur leurs CCO. Il peut donc être indépendant de la volonté du manager que de démotiver les CCO de son équipe.

La deuxième partie de notre hypothèse est ainsi confirmée avec une nuance à ne pas négliger, à savoir : si le comportement positif du manager permet de susciter des CCO de la part des membres de son équipe, son comportement négatif peut être encore plus néfaste à l'équipe car il démotive à la fois les salariés d'avoir des CCO dans leur travail et dans l'entraide qu'ils se fournissent. Pire encore, il peut également conduire à des comportements anti-productifs. Toutefois, le choix entre ces deux types de comportement peut ne plus être libre dès lors que la conjoncture met à l'épreuve personnellement le manager et son organisation.

Notre troisième hypothèse est alors validée, il ressort nettement que la place et le rôle du manager sont primordiales dans la manière de susciter des CCO. Le manager est un acteur prépondérant dont dépend la possibilité d'avoir des CCO de par son choix d'organisation et son utilisation des bulles d'air, mais également par son comportement personnel avec chaque membre de son équipe. Les bulles d'air peuvent donc être un levier bénéfique pour le manager mais elles peuvent également se retourner contre lui et son organisation lorsqu'il n'est plus leader et n'y accorde plus l'importance nécessaire, au risque de décourager et démotiver son équipe avec des CCO subis. En lien avec son organisation, le comportement personnel du manager peut être pris comme modèle et ainsi porter son équipe vers la réussite, ou démotiver cette dernière jusqu'à la rendre anti-productive.

Conclusion

Bien que l'apport des Comportements de Citoyenneté Organisationnelle à la productivité d'un service ait été délaissé pendant longtemps, les études sont de plus en plus nombreuses sur le sujet et tendent à démontrer que la place qu'occupent les CCO au sein de l'organisation du travail est primordiale. Ils assurent le fonctionnement de l'entreprise en comblant les différentes bulles d'air du système, mais également permettent aux salariés de s'épanouir dans leur travail et de gagner ainsi en productivité. Les enjeux sont importants dans ce domaine, car l'organisation du travail peut en tirer bénéfice ou au contraire pénaliser l'entreprise. Si l'organisation est correctement établie, en tenant compte des différents paramètres liés à la réalisation des CCO, ce système peut alors être un cercle vertueux permettant au salarié de donner du sens à son travail et de s'épanouir, assurant ainsi sa productivité. Dans le cas inverse, ce système peut devenir un cercle vicieux où certains salariés tenteront d'avoir des CCO afin de combler les dysfonctionnements du service, mais malheureusement en vain. Si l'organisation n'est pas propice aux CCO ou si au contraire, cette dernière se repose uniquement sur eux, les initiatives des salariés seront toujours infructueuses et finiront par les démotiver, les décourager au point de ne plus être

productifs. L'équilibre d'une organisation du travail est un équilibre complexe, difficile à trouver, mais également à faire perdurer.

Ce constat est de plus en plus admis au sein des entreprises et les nouvelles études se penchent alors sur les moyens à mettre en œuvre afin de susciter les CCO. Il semble alors que le rôle du manager est le déclencheur de cette suscitation des CCO, notamment par les choix qu'il opère dans la création de l'organisation du travail de son service, mais également dans son comportement personnel avec les membres de son équipe. Le rôle du manager est ainsi primordial dans la recherche permanente d'un équilibre de l'organisation du travail.

Au commencement de ce travail d'études et de recherche, notre première hypothèse soulignait que le bon fonctionnement d'une organisation de travail au sein d'une équipe repose nécessairement sur les CCO de certains collaborateurs. En effet, de l'organisation mise en place découle inévitablement des bulles d'airs imprévisibles mais également des bulles d'airs que le management décide librement de laisser exister, en comptant sur les initiatives des collaborateurs, afin de créer une autorégulation du service et permettre ainsi son fonctionnement. Si les bulles d'air peuvent être laissées afin d'aider le salarié à progresser ou afin de ne pas changer toute l'organisation existante, toutes ces bulles d'air sont réalisées de manière naturelle par les salariés concernés qui les considèrent désormais comme une partie intégrante de leur travail. Cette évolution de pensée semble en tout point bénéfique pour l'entreprise qui se retrouve avec des collaborateurs capables de pallier aux imprévus et volontaires pour faire progresser l'entreprise. Toutefois, les CCO ne sont malheureusement pas pratiqués par la totalité des collaborateurs et des carences importantes peuvent alors se ressentir dans les services où des salariés en réalisent peu. Il semble donc indispensable de connaître les clés permettant de susciter de tels comportements, afin de les répandre à l'ensemble de l'entreprise.

La suite de notre étude nous a orienté vers les particularités et exceptions liées à la notion de CCO. Selon notre deuxième hypothèse, la liberté d'action que permettent les CCO serait limitée lorsqu'il est question d'un poste de travail présentant des risques élevés. Nous avons pu étudier un exemple concret au sein de la société DFS, le poste de mécanicien sur avion. Si

chaque salarié interviewé reconnaît que la possibilité d'avoir des CCO est une source de liberté indispensable à leur épanouissement et donc à leur productivité, les mécaniciens sur avion interviewé ont reconnu que cette liberté est quelque peu bridée et ne peut s'exercer que dans le cadre de la réglementation qui régit leur métier et leurs missions. Toutefois, pour les mécaniciens étant d'un naturel à avoir des CCO, il leur est toujours possible d'effectuer des CCO sous des formes différentes mais toujours en tenant des comptes des obligations auxquelles ils sont soumis. Leurs CCO sont indispensables à l'amélioration de l'organisation du travail et du confort de leur équipe notamment car le management n'est pas aussi près de l'activité que les mécaniciens. En effet, la plupart du temps, le mécanicien sur avion peut déterminer plus rapidement quels axes d'améliorations peuvent être effectués afin de faire progresser l'équipe notamment dans son bien-être au travail afin que le service gagne en productivité et efficacité.

La fin de notre étude, à travers notre troisième hypothèse, a mis en exergue le rôle déterminant du manager et les choix qu'il va faire dans l'organisation de son service, mais également celui de son comportement personnel, celui qu'il va adopter avec son équipe. Le rôle du manager influencerait directement sur les CCO. Cette dernière hypothèse résulte des deux premières et confirme que l'une des clés permettant de susciter les CCO est le rôle du manager et les choix qu'il effectue. Il résulte en effet de toutes nos interviews, que le manager détient un rôle prédominant dans la suscitation des CCO, dès lors qu'il met en place une organisation propice au développement des CCO, il offre alors indirectement un espace de liberté indispensable à l'épanouissement des salariés et renforce ainsi leur engagement et leur volonté d'avoir des CCO. Toutefois, si cette organisation n'est pas équilibrée, elle court directement à sa perte, car les CCO, porteurs de liberté pour le salarié, deviennent à terme des CCO subis de par leur indispensable exécution et amènent alors obligatoirement au point de rupture pour le salarié. De plus, le comportement personnel du manager avec son équipe devient alors, soit source d'exemple, de modèle pour son équipe et favorise sa progression et l'amélioration de la productivité, ou bien au contraire une source de découragement pour l'équipe, le manager ne manifestant alors aucune reconnaissance ni respect, ce qui a pour conséquence directe de les faire perdre l'équipe en productivité, par la démotivation des CCO.

Les CCO sont donc bien indispensables à l'organisation du travail car ils permettent à la fois de combler les imprévus, de faire fonctionner un service, de créer une atmosphère de bien-être au travail et par conséquent de renforcer la productivité des membres d'une équipe et à terme de l'entreprise. La place du manager est alors une des clés essentielles à la réalisation des CCO, il doit insuffler la bonne marche à suivre, être un modèle afin de créer de l'engagement mais également un esprit d'équipe fort au sein de son service. L'esprit d'équipe est un élément fondamental dans toute organisation car il est la source de l'un des plus importants CCO ; l'altruisme. En effet, il est nettement ressorti de nos interviews que l'esprit d'équipe favorise la cohésion et l'entraide des membres d'une équipe, le manager est le principal moteur de cette cohésion.

L'approche du manager sur l'organisation du travail est essentielle et doit se baser sur une communication saine et claire qui doit prendre en compte chacun des membres de l'équipe afin que tous disposent de l'information et éviter ainsi des tensions inutiles. Les membres de l'équipe doivent également être traités sur un même pied d'égalité, afin que personne ne se sente lésé. Si chacun comprend que l'autre est son égal et que chacun peut rencontrer des difficultés dans son travail, cela permet en amont de désamorcer les tensions. De plus, le respect de chacun des membres de l'équipe et la reconnaissance de leur travail sont également des points essentiels qui permettent leur épanouissement et les encouragent indirectement à avoir des CCO. Si ces notions semblent évidentes et indispensables à tout bon management, nos interviews ont démontré qu'en réalité elles sont peu mises en pratique, car leur application nécessite un temps considérable qui est souvent délaissé au profit de méthodes semblant offrir une rentabilité plus immédiate, à défaut d'être pérenne.

Par ailleurs, la notion que le manager doit avoir en tête lorsqu'il organise le bon fonctionnement de son service et ses rapports au sein de son équipe, est indubitablement la notion de bienveillance. Si cette notion peut paraître hors de propos ou trop personnelle pour être reliée à l'entreprise, c'est en réalité tout le contraire. Dans chacun des services étudiés à DFS, si une notion doit en ressortir comme clé de CCO et de productivité, c'est cette notion de bienveillance, qui se traduit alors par une entraide et une surveillance positive réciproque des membres de l'équipe entre eux, mais également dans la relation

manager-managé. Chacun des membres doit pouvoir se sentir soutenu dans ses missions et apporter également son aide aux autres en cas de difficulté, il faut alors apprendre à observer les comportements et savoir déceler quand une personne est en difficulté, afin de l'aider, notamment si elle n'ose pas demander de renfort ou d'appui. La bienveillance est une prise de conscience personnelle que le manager doit insuffler à tous les membres de son équipe afin de créer et faire perdurer l'équilibre. Mais cette bienveillance, doit également exister entre le manager et les membres de l'équipe, si le manager aide et surveille le bien-être de son équipe, cette dernière doit également aider et veiller sur le manager et disposer de la liberté nécessaire afin de lui faire remarquer lorsque son équilibre professionnel et son bien-être au travail semblent être en danger.

C'est de cette bienveillance que naît un cercle vertueux, grâce à une atmosphère propice au développement des CCO, à l'épanouissement personnel des salariés, ce qui renforce alors leur volonté de s'investir individuellement et collectivement dans leur travail. Le manager doit être le moteur de cette bienveillance et veiller sans cesse à son équilibre, c'est à ce prix que son équipe sera performante et source d'amélioration continue, mais également qu'il fidélisera les membres de son équipe.

L'importance de cette notion de bienveillance au sein de l'équipe de travail a également été décelée dans une vaste étude nommée « *Projet Aristote* », lancée par Google en 2012 et destinée à découvrir les modèles et principes généraux derrière les équipes les plus efficaces. Après avoir analysé des datas issues de deux cent entretiens, plus de deux cent cinquante attributs (personnalité introvertie ou extravertie, communication, mixité, leadership...) sur plus de cent quatre-vingt équipes Google, l'analyste en charge du projet, Julia Rodovsky, peinait à découvrir les « *patterns* » réellement prédictives de l'efficacité d'une équipe. C'est finalement au niveau des « *normes de groupe* » (normes non écrites) que se cachait la réponse permettant de différencier les équipes performantes de celles dysfonctionnelles. La première découverte est que les personnes composant l'équipe sont moins importantes que les clés constitutives de cette équipe dont la principale étant la gentillesse. Elle se manifeste par cinq attitudes, dont la prépondérante est la sécurité psychologique, le droit d'exprimer ses idées et de prendre des risques sans avoir peur de se faire réprimander (droit à l'erreur) ou d'être jugé qui se matérialise donc par la gentillesse

des membres les uns envers les autres. Les quatre autres étant, la confiance partagée entre les membres, la clarté et la structure des objectifs et des rôles de chacun, le sens du travail, et enfin l'impact du travail effectué sur quelque chose de plus grand. Toutes ces attitudes semblent émaner directement ou indirectement des choix du manager sur son mode d'organisation et dans son comportement avec l'équipe comme nous l'avons remarqué dans ce travail d'études et de recherche.

Ces différentes recommandations, sur l'établissement d'une organisation du travail au sein d'un service, sont indispensables pour en assurer la productivité la plus optimale mais également pour avoir un réel impact au sein de l'entreprise, il est nécessaire que ces recommandations soient développées dans tous les services et au sein de chaque équipe. Il faut également créer une cohésion transverse entre les managers ayant des fonctions connexes, leurs relations étant la plupart du temps trop cloisonnées comme le regrette un manager de la société DFS. La mise en commun des modes de fonctionnement et leur confrontation est indispensable afin d'améliorer la performance des équipes.

Ce travail d'études et de recherche, sur les Comportements de Citoyenneté Organisationnelle nous permet de comprendre la place fondamentale qui doit être accordée aux CCO au sein de l'organisation du travail mise en place par le management. Si les entreprises ne semblaient jusqu'alors pas sensibles à ce type de notion plus abstraite et personnelle, telle que la bienveillance, directement liée à l'épanouissement des salariés et donc à leur performance, ce type d'étude permet de susciter un nouvel intérêt auprès des dirigeants d'entreprise qui sera bénéfique aux Organisations, ainsi qu'à l'ensemble de la société.

Bibliographie

Bateman T. S. & Organ D. W. (1983) *Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee citizenship*. *Academy of Management Journal*, P 587–595.

Borman W. & Motowidlo S. J. (1993) *Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance*, San Francisco, *Personnel selection in organizations* P. 71-98.

Boundenghan C, (2014), *Comment encourager les comportements prosociaux ou citoyens au travail: le rôle des inducteurs organisationnels et individuels*, Thèse de doctorat présentée à Université Charles de Gaulle - Lille III.

Cormier M. (2008) *La performance de citoyenneté des équipes de travail*, thèse de doctorat présentée à l'université du Québec à Montréal

Crozier M. (1963) *Le phénomène bureaucratique*, Paris, Seuil, coll. Points P 236.

De Funès J. (2017) *Socrate au pays des process*, ed Flammarion

Goulois P, Ergonome, (2010) « *Travail prescrit et travail réel* », article du site web <http://philippe.goulois.free.fr/>

Karpman G, (2010) « *Travail prescrit/travail réel : contingence ou nécessité ?* » article tiré du site web <http://www.ideoconsultants.fr/index.htm>

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

Paillé, P. (2009), *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*, vol. 72 (2), P 185-204.

Podsakoff P.M. & MacKenzie S.B. (1997), *Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestions for future research. Human Performance*, P 133-151.

Podsakoff P. M., MacKenzie S. B. (2000) *Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. Journal of Management*, P 513-563

Saleh, S. D. et Hosek J. (1976) *Job involvement : concepts and measurements. Academy of Management Journal*, P 213-224.

Pour des raisons de droits, les annexes ont été retirées de la version diffusée en ligne.

Résumé

Dans l'Organisation, l'humain n'est appréhendé, la plupart du temps, que sous son statut de « salarié » et par la productivité qu'il apporte à l'entreprise. L'observation du comportement du salarié dans l'entreprise a donc été longtemps mise de côté, mais désormais, les études s'y intéressent et ont reconnues que les salariés peuvent renforcer la performance organisationnelle par des contributions qui vont au-delà des activités prescrites dans la description de l'emploi. Ce sont des Comportements de Citoyenneté Organisationnelle (CCO) qui permettent à l'organisation du travail de fonctionner. Il convient donc de se demander quelle est la place qu'occupent les CCO au sein de l'organisation du travail et plus précisément dans quelle mesure les CCO peuvent-ils avoir une influence sur l'entreprise ?

A travers nos observations et nos entretiens menés au sein de la société Dassault Falcon Service, nous avons pu en déduire que les CCO assurent le fonctionnement de l'entreprise en comblant les différentes bulles d'air du système. De plus, si l'organisation est correctement établie, en tenant compte des différents paramètres liés à la réalisation des CCO, le système peut alors être un cercle vertueux permettant au salarié de donner du sens à son travail et de s'épanouir, augmentant ainsi sa productivité. Dans le cas inverse, si l'organisation n'est pas propice aux CCO ou si au contraire, cette dernière se repose uniquement sur eux, le système peut devenir un cercle vicieux où certains salariés tenteront d'avoir des CCO afin de combler les dysfonctionnements du service, mais en vain. Cela aura pour conséquence de les démotiver, au point de ne plus être productifs.

L'équilibre d'une organisation du travail est difficile à trouver et à faire perdurer. Le rôle du manager est primordial car il est le déclencheur de cette suscitation des CCO, notamment par les choix qu'il opère dans la création de l'organisation du travail de son service, mais également dans son comportement personnel avec les membres de son équipe.

Summary

In Firms, we mainly think about workers and the gains they can bring to their company. Thus, their behavior did not use to be neither watched nor studied, but it is no longer true. Nowadays a lot of specialists are getting interested in the workers attitude, because they have understood workers are able to reinforce their companies strength by making activities that are not listed in their expected tasks, or in their job description. These are called Organizational Citizenship Behavior (OCB) and make the work organization possible. We should wonder how these OCB can fit in work organizations and have an influence on the companies.

Thanks to the observations and the interviews we made in Dassault Falcon Service, we could underline that OCB are a key part in the running of this company. In fact, each worker can avoid the existence of non-realized tasks which could cause real troubles otherwise. Furthermore, OCB can create a different atmosphere, by making workers understand the aim of their job, thus increasing their productivity, their self-confidence and their happiness at work. On the contrary, if OCB are not easily created, or if they become the only way to run the organization at work, they will prevent workers from being happy and concerned by their tasks and their job. It will lead to a lack of investment and productivity.

The balance in the working organization is not easy to find and to keep. The manager is the key to make OCB possible in the organization, thanks to his decisions, his choices and his behavior with the mates of his team.

Mots clés

Performance de citoyenneté	Citizenship performance
Comportement de citoyenneté organisationnelle	Organizational citizenship behavior
Travail réel	Real work
Efficacité organisationnelle	Organizational effectiveness
Autorégulation de l'organisation	Self-regulation of the organization
Epanouissement au travail	Fulfillment at work
Equipe de travail	Work team