



HAL
open science

Incidence de la culture organisationnelle sur l'adoption des comportements pro-sociaux extra-organisationnels : comparaison entre sapeurs-pompiers et population tout-venant

F. Fourtier, T. Apostolidis

► To cite this version:

F. Fourtier, T. Apostolidis. Incidence de la culture organisationnelle sur l'adoption des comportements pro-sociaux extra-organisationnels : comparaison entre sapeurs-pompiers et population tout-venant. *Psychologie du travail et des organisations*, 2021, 27, pp.265 - 279. 10.1016/j.pto.2021.09.002 . hal-03411979

HAL Id: hal-03411979

<https://hal.science/hal-03411979v1>

Submitted on 21 Oct 2024

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.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License

Incidence de la culture organisationnelle sur l'adoption des comportements pro-sociaux extra-organisationnels: comparaison entre sapeurs-pompiers et tout venants.

Fourtier, F. & Apostolidis, T.

Pour citer :

Fourtier, F., & Apostolidis, T. (2021). Incidence de la culture organisationnelle sur l'adoption des comportements pro-sociaux extra-organisationnels: comparaison entre sapeurs-pompiers et population tout-venant. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 27(4), 265-279. DOI : 10.1016/j.pto.2021.09.002

Résumé

La culture organisationnelle est ici étudiée dans une approche psycho-sociologique, en opérationnalisant le concept de socialisation organisationnelle afin de mesurer l'intériorisation de la culture organisationnelle. Nous avons proposé de tester son incidence sur les comportements pro-sociaux extra-organisationnels en comparant une population de sapeurs-pompiers (n = 515, 34,9% de femmes) à une population tout venant (n = 201, 47,7% de femmes) répondant à une enquête par questionnaire en ligne.

Les résultats montrent premièrement que les sapeurs-pompiers effectuent davantage de comportements pro-sociaux extra-organisationnels que la population tout venant et deuxièmement que l'intériorisation de la culture organisationnelle a un effet positif significativement plus important sur ce type de comportements chez les sapeurs-pompiers que chez la population tout venant. La construction d'un Indice d'Incidence Culturelle est proposée. Les résultats sont discutés et des perspectives de recherche sont proposées.

Mots-clés

Culture organisationnelle ; Socialisation organisationnelle ; Comportements pro-sociaux ; Sapeurs-pompiers

Abstract

Organizational culture is studied here in a psycho-sociological approach, operationalizing the concept of organizational socialization in order to measure the internalization of organizational culture. We proposed to test its impact on extra-organizational prosocial behaviors by comparing a population of firefighters (n = 515, 34.9% female) to a general population (n = 201, 47.7% female) responding to an online survey.

The results show, firstly, that firefighters engage in more extra-organizational prosocial behaviors than general population and, secondly, that the internalization of organizational culture has a significantly greater positive effect on these types of behaviors among firefighters than among general population. The construction of a Cultural Impact Index is proposed. The results are discussed and research perspectives are proposed.

Keywords

Organizational culture; Organizational socialization; Prosocial behaviors; Firefighters

L'organisation est aujourd'hui le lieu majoritaire de l'activité humaine et plus particulièrement de l'activité travaillante. Le travail humain est généralement étudié en son sein, au regard de la centralité du travail et donc de manière indissociable, de la centralité des organisations. Les tenants et les aboutissants de la dynamique qui s'opère au sein des organisations sont étudiés dans la littérature par différentes disciplines : sciences de gestion, sciences managériales, psychologie du travail et des organisations, sociologie des organisations, entre autres. Le travail et l'organisation sont aujourd'hui considérés comme terrains d'étude d'une dynamique : la collaboration inter-individuelle orientée vers un but commun. Toutefois, les conséquences de cette dernière restent dans la majorité des cas étudiées à l'intérieur du cadre organisationnel (Bal & Doci, 2018). Pourtant, le travail et l'organisation sont plus que des terrains d'étude, ils sont des objets d'étude, inscrit dans le cadre sociétal. Par conséquent, l'analyse des causes et des conséquences de la dynamique qui s'opère en leur sein ne doit pas s'étendre uniquement aux limites du cadre organisationnel mais bien à la société elle-même (Howarth et al., 2013).

La culture organisationnelle

L'organisation est plus qu'un système organisé au service du travail humain, elle constitue un véritable système socioculturel (Allaire & Firsirotu, 1988). En effet, chaque organisation porte en elle une culture, étudiée dans la littérature sous le concept de culture organisationnelle servant, selon Louis (1985), à combler le fossé entre les phénomènes individuels et ceux du groupe. Elle est définie d'abord comme « un mode de pensée et d'action habituel et traditionnel, plus ou moins partagé par tous ses membres, qui doit être appris et accepté, au moins en partie par les nouveaux membres pour être accepté dans l'organisation » (Jaques, 1951). Elle sera ensuite considérée comme un agrégat de

philosophies, de croyances, de valeurs, de normes (Kilmann et al., 1985) et de représentations (Lemaître, 1987). Enfin, l'approche fonctionnaliste préférera la définir comme un « système de postulats qu'un groupe donné a inventé, découvert ou développé en apprenant à faire face aux problèmes de l'adaptation de l'environnement et de l'intégration interne, et qui a fonctionné à satisfaction » (Schein, 1985, p.3). Ce système a tendance à se perpétuer (Kotter & Heskett, 1992) car « considéré comme valide, [il] peut être enseigné aux nouveaux membres de l'organisation afin qu'ils perçoivent, pensent, sentent et agissent dans la ligne de l'organisation » (Schein, 1985, p.3). L'organisation à travers sa culture peut en effet avoir une véritable incidence sur ses membres que Jaques (1951) décrivait comme une seconde nature pour ces derniers.

La culture organisationnelle comme système de valeurs partagées

La culture organisationnelle est le vivier de nombre de construits psychosociologiques (normes, représentations et croyances communes) mais surtout de valeurs partagées, autrement dit un véritable système de valeurs organisationnelles considéré comme central dans l'étude de ce concept par Wiener (1988). Ce même auteur considère que la force d'un système de valeurs organisationnelles passe par le partage et le degré d'accord avec les valeurs concernées. Schein (1985) et Hofstede (1991) placent également les valeurs comme centre névralgique de la culture organisationnelle dans leurs différents modèles, les valeurs les plus profondément ancrées étant toutefois les plus difficiles à saisir. Cette culture organisationnelle et ce système de valeurs organisationnelles partagés s'apprennent et se transmettent pour finalement se perpétuer par un processus de socialisation (Sainsaulieu, 1995) comprenant la transmission par les anciens, l'apprentissage par l'expérience professionnelle et la prescription idéologique

(intégration par les membres des objectifs de l'organisation). Cette approche de la culture définitivement sociologique (Sainsaulieu, 1983) s'intéresse aux membres d'une organisation, par opposition à l'approche dominante dictée par les sciences de gestion et du management, s'intéressant davantage aux structures organisationnelles et hiérarchiques. L'approche sociologique cherche donc à étudier l'organisation comme un véritable lieu d'apprentissage agissant sur l'identité de ses acteurs, une institution à l'instar de l'école ou de la famille, un lieu propice à une seconde socialisation (Sainsaulieu, 1977), que nous pouvons renvoyer à la notion de seconde nature de Jaques (1951).

La socialisation organisationnelle : processus de transmission de la culture

Ce processus de socialisation a été étudié dans la littérature sous le concept de socialisation organisationnelle (SO) défini comme un processus continu, tout au long de la carrière (Schein, 1968, 1988), consistant à ce qu'un individu, en dehors de son organisation devienne un membre participatif et efficace (Feldman, 1976). La SO décrit comment l'individu apprend les objectifs et les valeurs de son organisation, puis « décide cognitivement s'il est en accord ou en désaccord avec les valeurs apprises » (Kraimer, 1997). Ces deux étapes distinctes correspondent aux deux phases de la SO étudiées dans la littérature (Garreau & Perrot, 2012). La première est l'*apprentissage*, longtemps considérée comme l'unique processus de la socialisation organisationnelle dans la littérature (Van Maanen & Schein, 1979 ; Schein, 1968, 1988), elle est composée de 2 étapes successives : la connaissance de la culture organisationnelle puis sa compréhension. La seconde phase est l'*intérieurisation*, correspondant successivement à l'introjection (Perls, 1973), l'identification puis l'intégration (ou appropriation) des valeurs et des objectifs de l'organisation qui deviennent alors partie intégrante du système de valeurs individuelles

(Fournier & Payne, 1994). C'est en effet par cette phase d'intériorisation que se transmet la culture organisationnelle (Bauer et al., 1998).

Le concept de socialisation est pertinent pour sa capacité à expliquer le processus de changement identitaire des individus, notamment sa phase d'intériorisation, peu fréquente dans la littérature. Toutefois, paradoxalement, aucune étude n'a véritablement tenté d'explorer le contenu et les conséquences de ce changement identitaire lié aux cultures organisationnelles. En effet, la SO est en partie et historiquement instrumentalisée pour le compte de problématiques managériales : recrutement, intégration des recrues, efficience organisationnelle, turnover (voir Bauer et al., 2007 pour une revue). La recherche, en étudiant principalement ses liens avec des variables intra-organisationnelles, répond ainsi fatalement à des problématiques « par et pour » l'organisation. La psychologie sociale peut apporter ici une lecture complémentaire en considérant l'organisation comme un groupe d'appartenance pour ses membres et comme un ensemble de sous-groupes, identifiables et identifiés, dans lesquels s'est construite une histoire et donc également des normes, des valeurs, des codes et des modes opératoires particuliers ayant une incidence sur les membres. Dans cette lignée, nous proposons d'étudier l'incidence de cette dynamique groupale sur l'individu lui-même, en d'autres termes, nous proposons d'explorer les conséquences sur des comportements individuels extra-organisationnels de la socialisation au sein d'une culture organisationnelle spécifique.

La mesure du processus de socialisation organisationnelle permet selon nous de pallier aux carences psychométriques des travaux relatifs à la culture organisationnelle, qui ne semblent pas avoir trouvé d'instrument de mesure idéal pour l'exploration culturelle (Jung et al., 2009). En effet, cette mesure peut permettre selon nous, en fonction des

protocoles, d'opérer une jonction entre les deux grandes catégories de recherche sur la culture organisationnelle : les études corrélationnelles et les études taxinomiques (Ouimet, 2005). Il n'existe cependant pas de mesure permettant d'apprécier l'incidence spécifique d'une culture (organisationnelle). Au-delà de la SO, une mesure utilisable globalement, pour le compte d'autres variables dépendantes serait aujourd'hui pertinente. Sa construction pourrait permettre une distinction nécessaire entre effet de l'intériorisation générique (commun à toutes les cultures intériorisées) et effet de l'intériorisation spécifique d'une culture et ainsi une comparaison de l'incidence de différentes cultures organisationnelles sur leurs membres.

Une forte culture organisationnelle : les sapeurs-pompiers

Certains auteurs expliquent que de la culture organisationnelle, en comparaison à une culture nationale, ne peut avoir qu'une faible influence (Hofstede, 1980 ; Laurent, 1983 ; Mead, 1998). Toutefois, certaines organisations à forte culture peuvent avoir une influence sur les individus aussi importante qu'une culture nationale (Schein, 1992). Cette forte culture organisationnelle peut se caractériser par sa cohérence, un fort partage des valeurs, croyances et attitudes chez les membres, d'une communication facilitée et d'une interdépendance entre ces derniers pour répondre à leurs besoins individuels (Mead & Andrews, 2009, p. 84). Nous avons trouvé ces caractéristiques chez les sapeurs-pompiers (SPs) dont les valeurs affichées sont centrées autour du don de soi et qui exercent une activité nécessitant une coopération dont la vie d'autrui comme la leur peut dépendre à chaque intervention. Ainsi, la réussite de chaque opération est tributaire d'une communication et d'un engagement sans faille dans les objectifs et les valeurs collectives (un pour tous et tous pour un). Chez les SPs, de l'intégration de la culture dépend

clairement l'efficacité de l'organisation et même sa raison d'exister, rappelant ainsi les deux fonctions fondamentales de la culture organisationnelle dictées par Schein (1985) : une fonction d'intégration interne (création d'un sentiment d'unité et d'harmonie par l'obtention collective de résultats) et une fonction d'adaptation externe (la capacité à atteindre les objectifs de l'organisation). Il semble donc que la culture des SPs soit construite autour de ce que Schwartz (1992, 2012) qualifie de valeurs de l'ordre du dépassement de soi (valeurs orientées vers l'intérêt d'autrui plutôt que vers son propre intérêt), ce qui suggère *in fine*, si nous nous fions à la littérature scientifique, une facilitation vers d'adoption de comportements pro-sociaux.

Les comportements pro-sociaux

La littérature scientifique regorge d'études sur les comportements pro-sociaux (CPSs) et la tendance ne cesse de croître. De 2015 à 2018, ce ne sont pas moins de 1 125 articles scientifiques comportant dans leur titre ou dans leur résumé l'expression « *prosocial behavior* » qui sont recensés sur PsycInfo. Ces comportements peuvent être définis comme « une large gamme d'actes définis par un segment de la société et/ou de son groupe social comme généralement bénéfiques aux autres » (Penner et al., 2005) selon le bienfaiteur (Dovidio, 1984). Les comportements potentiellement assimilables aux CPSs sont extrêmement nombreux. Toutefois ils peuvent, selon nos travaux (en cours) être regroupés en 3 grandes catégories : le partage de ressources (matérielles ou non), l'aide (secours, soutien ou assistance spontanée) et la coopération (recherche du bien-être du bénéficiaire ou du bien-vivre ensemble). Ils sont étudiés dans le contexte général (CPS-EOs) mais également dans le contexte organisationnel sous les concepts *d'Organizational*

Citizenship Behavior (OCB, Smith et al., 1983) et de *Prosocial Organizational Behavior* (POB, Brief & Motowidlo, 1986) entre autres.

Les études empiriques identifient les valeurs de l'ordre du dépassement de soi (Schwartz, 1992, 2012) comme antécédent récurrent des CPS-EOs (Schwartz, 1996 ; Bardi & Schwartz, 2003 ; Lonqvist et al., 2006 ; Caprara et al., 2012 ; Sosik et al., 2009 ; Sagiv et al., 2011 ; Lönnqvist et al., 2013) mais l'incidence de valeurs organisationnelles ou d'une culture organisationnelle qualifiées de « pro-sociales » n'a à notre connaissance pas été étudiée. Certains travaux ont toutefois montré que les individus travaillant pour le service public ou dans une organisation à but non-lucratif effectuaient davantage des CPS-EOs que ceux travaillant dans une entreprise privée (Lee, 2012) et que l'identification à l'organisation en était un prédicteur (Kane et al., 2012). Par ailleurs, les travaux que nous réalisons actuellement traitent de l'influence de la culture organisationnelle des SPs et montrent, premièrement, une valorisation sociale des CPS-EOs chez les SPs et deuxièmement une incidence positive de l'intériorisation de leur culture organisationnelle sur les CPS-EOs sans toutefois avoir opéré de comparaison avec un groupe tout venant.

Problématique et hypothèses

Conformément au cadre théorique présenté ici et dans la lignée des travaux en cours, nous souhaitons tester l'effet de la culture organisationnelle des SPs sur les CPS-EOs par le biais de la SO. Ainsi, nous souhaitons explorer de manière quantitative l'incidence de cette culture en opérationnalisant une comparaison avec une population tout venant (c-à-d des individus non sélectionnés sur un critère d'appartenance à une organisation particulière), ce qui est nécessaire pour s'assurer que l'effet sur les CPS-EOs est bien celui d'une culture spécifique (celle des SPs) et non généralisable à toutes les cultures organisationnelles.

Nous voulons proposer également la création d'une mesure permettant dans un premier temps d'isoler la part des CPS-EOs réalisés attribuable à l'intériorisation de la culture organisationnelle : un *Indice d'Incidence Culturelle (IIC)* ; Dans un second, d'y soustraire la part attribuable à l'intériorisation générique d'une culture : un *Indice d'Incidence Culturelle ajusté (IIC ajusté)*. L'objectif est d'obtenir un score simplifié et épuré, quantifiant l'effet isolé d'une culture spécifique sur une VD particulière (ici les CPS-EOs).

Ainsi nous proposons les hypothèses suivantes :

1. Les SPs effectuent davantage de CPS-EOs que la population tout venant.
2. La SO en phase d'apprentissage a un effet positif sur la SO en phase d'intériorisation.
3. La SO en phase d'apprentissage a un effet positif sur les CPS-EOs.
4. La SO en phase d'intériorisation a un effet positif sur les CPS-EOs.
5. La SO en phase d'apprentissage a un effet positif sur les CPS-EOs, médiatisé par la SO en phase d'intériorisation.
6. Dans la proposition précédente, le fait d'être SP (par opposition à la population tout venant) modère positivement l'effet de la SO en phase d'intériorisation sur les CPS-EOs.
7. L'indice d'Incidence Culturelle (IIC), permettant d'apprécier l'impact d'une culture organisationnelle sur les différentes dimensions des CPS-EOs, est plus élevé pour l'échantillon de SPs que pour celui de la population tout venant.

Méthode

Population

Les participants de cette étude réalisée via une enquête par questionnaire en ligne étaient des SPs (n = 515, dont 180 femmes) et des individus tout venant (n = 201, dont 100 femmes). Le tableau 1 montre les caractéristiques des deux échantillons de notre population. La proportion de femmes est relativement fidèle à la réalité de ces dernières (les SPs étant un milieu très masculin), la différence de l'âge moyen est importante (en moyenne, 27 ans pour les SPs et 40 ans pour la population tout venant), ce qui reflète également une caractéristique du milieu SP, majoritairement jeune. A noter que les individus tout venant travaillaient dans des secteurs très divers : médico-social, travaux publics, enseignement, recherche, commerce, services, justice, communication, informatique, banque, police, sport, hôtellerie-restauration, transports, entre autres.

Tableau 1. Caractéristiques de la population étudiée.

Echantillon	SPs	Tout-venants	Total
n	515	201	716
dont femmes	180 (34.9%)	100 (49.7%)	280 (39.1%)
M	26.6	40.2	31.9
SD	10.5	12.2	12.2

n = Taille de l'échantillon, M = Age moyen, SD = Ecart-types

Matériel

Procédure. Les participants SPs et individus tout venant répondaient à un même questionnaire construit sur Google Forms et partagé sur le réseau social Facebook. Après

un texte introductif rappelant ses droits au participant et lui garantissant l'anonymat des données, relativement au code de déontologie des psychologues, le participant répondait dans un premier temps à une échelle de mesure de SO puis dans un second à une échelle de mesure de CPS-EOs. Enfin, il donnait son âge, son sexe puis déclarait s'il était SP ou non.

Socialisation organisationnelle. Nous avons utilisé l'échelle de mesure développée par Perrot & Campoy (2009) (Cf. Annexe 1). Cet outil de mesure de la SO basé sur les échelles antérieures permet de distinguer les deux phases de la SO (apprentissage et intériorisation) pour les 3 domaines de socialisation proposés par Hauteter et al. (2003) : le travail, le groupe de travail et l'organisation. Cette échelle de mesure est donc composée de 6 sous-échelles de 4 items chacune, soit 24 items au total. Les participants répondaient sur une échelle de type Likert en 7 points, allant de « pas du tout » (1) à « tout à fait » (7). Nous avons calculé les scores pour les phases d'apprentissage, d'intériorisation (12 items chacune) et pour l'échelle dans sa globalité (24 items). Le contenu des items a été adapté pour les SPs : « l'organisation » est devenue « le SDIS » (Service Départemental d'Incendie et de Secours), « l'équipe de travail » est devenue « le centre de secours » et « le travail » est devenu « l'activité de SP ». Les items concernant le processus d'apprentissage étaient relatifs à la connaissance et la compréhension du fonctionnement de chaque domaine de SO (ex : « *Je comprends comment mon équipe/centre de secours contribue aux buts de mon entreprise/SDIS* »). Les items concernant le processus d'intériorisation sont conformes à nos objectifs puisqu'ils traitent bien de la question de l'intériorisation des valeurs et des objectifs (ex : « *Les valeurs de mon entreprise/SDIS font aujourd'hui partie de mes propres valeurs.* »).

Comportements pro-sociaux. Nous avons utilisé l'échelle de Nielson et al. (2017) (Cf. Annexe 2) pour mesurer les CPS-EOs. Il s'agit de l'échelle de mesure la plus récente à notre connaissance, proposant une distinction entre 5 catégories de CPS-EOs : la défense, le soutien émotionnel, l'inclusion, l'aide physique et le partage. Ces catégories nous ont semblé pertinentes pour cette étude par la distinction opérée entre les CPS-EOs traditionnellement attribués aux hommes (aide physique) et aux femmes (soutien émotionnel). Mais aussi car au-delà des comportements d'aide, elles incluent ceux de partage et permettent une distinction entre « don » et « don de soi ». L'échelle est donc composée de 5 sous-échelles de 4 items, soit 20 items pour l'échelle globale. Les participants répondaient sur une échelle de type Likert en 5 points, allant de « ne me correspond pas du tout » (1) à « me correspond tout à fait » (5). Nous avons calculé les scores des 5 sous-échelles et de l'échelle dans sa globalité.

Indice d'Incidence Culturelle (IIC). La socialisation organisationnelle est un processus comprenant *in fine* l'intériorisation des valeurs et des objectifs d'une organisation. Par conséquent, nous pouvons dire que le score d'un individu à l'échelle de mesure de SO en phase d'intériorisation nous renseigne sur son « incarnation » des valeurs de l'organisation. Puisque les individus, par le biais de la SO, incarnent les valeurs de leur organisation, ils peuvent alors « parler » pour elle, en d'autres termes, l'organisation parle à travers l'individu. Ainsi, nous proposons les équations suivantes pour isoler quantitativement, en deux étapes, la part des conséquences de cette intériorisation :

$$(1) \quad IIC = M * \beta * |\beta|$$

$$(2) \quad IIC \text{ ajusté} = IIC (\text{population spécifique étudiée}) - IIC (\text{population tout venant})$$

Avec : IIC = Indice d'Incidence Culturelle ; M = Moyenne relative (entre 0 et 1) de la VD ; β = Coefficient de corrélation de la SO en phase d'intériorisation en VM sur la VD dans la régression linéaire multiple avec la SO en phase d'apprentissage en VI ; $|\beta|$ = Valeur absolue de β .

La moyenne (M) est utilisée pour tenir compte des conséquences factuelles et de les faire valoir dans les résultats finaux. Statistiquement, il s'agit de la moyenne relative (situé entre 0 et 1) de la VD étudiée.

Les coefficients de corrélation (β) sont utilisés pour déterminer la variance expliquée d'une VD et donc la part de la cause identifiée à l'origine des faits. En effet, la variance expliquée correspond à l'indice R^2 (coefficient de détermination), correspondant au coefficient de corrélation multiplié par lui-même ($\beta * \beta$). Le choix de ne pas utiliser directement le R^2 est étayé par le besoin de conserver le sens de l'effet de la VI sur la VD. Ainsi, la seule possibilité est de multiplier β par sa valeur absolue ($|\beta|$). Nous obtenons alors le coefficient de détermination (R^2), la variance expliquée, qui pourra avoir une valeur positive ou négative. Pour obtenir le β , il faut effectuer une régression linéaire multiple de la SO en phase d'apprentissage sur la VD avec la SO en phase d'intériorisation en VM. Le coefficient de corrélation que nous utilisons pour cette équation est celui de la SO en phase d'intériorisation (VM) sur la VD.

L'IIC ajusté correspond à l'IIC de la population spécifique étudiée auquel il faut soustraire l'IIC d'une population tout venant.

Ainsi, la première équation permet d'isoler la part de la VD (les faits) attribuable à l'intériorisation de la culture organisationnelle spécifique étudiée (la cause) et la seconde permet d'isoler dans cette part celle attribuable uniquement à l'intériorisation de la culture spécifique étudiée et non à l'intériorisation d'une culture de manière générale.

Pour l'analyse de nos données, nous avons utilisé le logiciel JAMOVI 1.2.2. Nous avons effectué une MANCOVA, un test t de Student, des régressions linéaires multiples et des modèles de médiation incluant des tests de modération (GLM mediation analysis).

Résultats

Après un ajustement apporté aux sous-échelles de l'inclusion et de l'aide physique pour l'échelle de CPS-EOs, les consistances internes (α) étaient satisfaisantes car supérieurs à .70 pour l'ensemble des échelles et sous-échelles des CPS-EOs et de la SO à l'exception de l'aide physique (entre .68 et .70) qui avaient une consistance interne acceptable (Van Griethuijsen et al., 2014, p.588) (Cf. Tableau 2). Pour la sous-échelle de l'inclusion, nous avons dû supprimer le premier item, différent des trois autres par le fait qu'il décrivait l'inclusion de personnes « que l'on n'aime pas » quand les autres items décrivaient l'inclusion de personnes affectivement neutres. Pour la sous-échelle de l'aide physique, nous avons dû supprimer le premier et le dernier item pour les motifs suivants : le premier item décrit un type d'aide physique mais pas dans une situation de besoin urgent, contrairement aux autres ; Le dernier item décrit une aide dans une situation de besoin urgent mais comporte un caractère « à risque pour soi » qui ne se trouve pas dans les autres items.

Les moyennes calculées sont des moyennes relatives (divisées par la valeur maximale de l'échelle de mesure).

Tableau 2. Moyennes, écarts-types et alphas de Cronbach des échelles et sous-échelles de CPS-EOs et de la SO pour chaque échantillon.

Sous-échelles	Sapeurs-pompiers			Tout-venant			Global		
	M	SD	α	M	SD	α	M	SD	α
CPS-EOs									
Défense (n = 4)	.85	.12	.70	.83	.13	.70	.84	.12	.70
Soutien émotionnel (n = 4)	.89	.11	.78	.84	.13	.75	.88	.12	.78
Inclusion (n = 3)	.90	.11	.72	.88	.12	.70	.89	.11	.71
Aide physique (n = 2)	.99	.04	.69	.95	.10	.68	.98	.07	.70
Partage (n = 4)	.61	.19	.82	.60	.20	.82	.61	.19	.82
Global (n = 17)	.85	.08	.83	.82	.09	.82	.84	.08	.83
SO									
Apprentissage (n = 12)	.84	.11	.86	.85	.11	.87	.85	.11	.86
Intériorisation (n = 12)	.83	.12	.89	.79	.16	.92	.82	.14	.90
Global (n = 24)	.83	.11	.92	.82	.13	.93	.83	.11	.92
<i>n = nombre d'items, M = Moyennes, SD = Ecart-types, α = alphas de Cronbach.</i>									

Comparaison de moyennes

Nous avons réalisé une MANCOVA, avec en VDs chaque sous-échelle des CPS-EOs et en VI inter-sujets le groupe (SPs ; Population tout venant). Nous avons également effectué un test t de Student avec le score global des CPS-EOs en VD et le groupe (SPs ; Population tout venant) en VI.

Le test multivarié de la MANCOVA montre une différence significative entre les deux groupes (Cf. Tableau 3) et les tests univariés montrent que les moyennes des SPs sont plus importantes que celles de la population tout venant, significativement pour les sous-dimensions du soutien émotionnel, de l'inclusion et de l'aide physique et non-significativement pour les sous-dimensions de la défense et du partage (Cf. Tableau 2 pour les moyennes, Cf. Tableau 4 pour les tests univariés). Enfin, le test t de Student montre dans le même sens une différence significative pour le score global (Cf. Tableau 5). Nous validons partiellement l'hypothèse 1.

Tableau 3. Résultats du test multivarié de la MANCOVA avec les sous-dimensions des CPS-EOs en VD (Roy's Largest Root)

Valeur	F	df1	df2	p
.192	13.1	5	710	< .001***

df = Degré de liberté, F = test de Fisher, p = p-value.

Tableau 4. Résultats des tests univariés de la MANCOVA avec les sous-dimensions des CPS-EOs en VD.

VD	df	F	p
Défense	1	3.77	.052
Soutien émotionnel	1	23.20	< .001***
Inclusion	1	5.14	< .05*
Aide physique	1	51.35	< .001***
Partage	1	0.22	.641

VD = Variable dépendante, df = Degré de liberté, F = test de Fisher, p = p-value

Tableau 5. Résultats du test t de Student avec le score global des CPS-EOs en VD.

df	t	p
714	3.94	< .001***

df = Degré de liberté, t = test t de Student, p = p-value

Régressions linéaires multiples, modèles de médiation et tests de modération

Nous avons effectué des régressions linéaires multiples et des modèles de médiation comprenant des tests de modération (GLM mediation analysis) pour chaque sous-dimension des CPS-EOs et le score global en VD, la SO en phase d'apprentissage en VI, la SO en phase d'intériorisation en variable médiatrice et le fait d'être SP (appartenance au groupe des SPs ou non) en variable modératrice de l'effet de la SO en phase d'intériorisation sur les CPS-EOs (Cf. Fig 1).

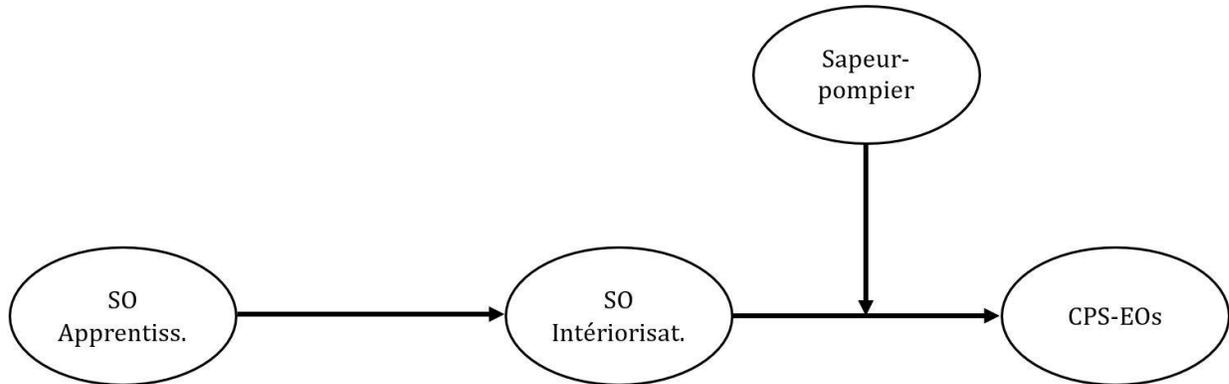


Figure 1. Modèle hypothétique pour l'ensemble des sous-dimensions et le score global des CPS-EOs.

Le tableau 6 montre les résultats des modèles de médiations, le tableau 7 l'effet simple de la modération. Les hypothèses 2 et 4 sont validées, l'hypothèse 3 est validée partiellement.

Les résultats relatifs à la médiation de la SO en phase d'intériorisation entre la SO en phase d'apprentissage en VI et les CPS-EOs en VD sont significatifs pour l'ensemble de sous-dimensions et pour le score global, à l'exception de la sous-dimension du partage (*p-value* du model total non-significative). L'hypothèse 5 est validée partiellement.

L'effet d'une culture spécifique (celle des SPs) est ensuite testé par le biais d'une variable modératrice (être SP ou non) dans ces modèles de médiation validés. Plus précisément, l'effet de modération traduit ici la capacité de la spécificité de la culture SP à freiner ou à augmenter l'effet de la SO en phase d'intériorisation sur les CPS-EOs. Les résultats pour les modèles de médiation validés montrent un effet de modération positif sur l'effet de la SO en phase d'intériorisation en VI sur la sous-dimension de l'inclusion et sur le score global uniquement. L'hypothèse 6 est validée partiellement.

Tableau 6. Indices des modèles de médiation pour les différentes sous-échelles des CPS-EOs et le score global en VDs avec la SO-I en VM et la SO-A en VI.

VDs	Type	Effets	b	SE	β
CPS Défense	Indirect	SO-A→SO-I→CPS	.164	.043	.143***
	Composantes	SO-A→SO-I	.887	.032	.709***
		SO-I→CPS	.185	.048	.202***
	Direct	SO-A→CPS	.024	.032	.021
	Total	SO-A→CPS	.195	.042	.171***
CPS Soutien	Indirect	SO-A→SO-I→CPS	.160	.041	.144***
	Composantes	SO-A→SO-I	.887	.032	.709***
		SO-I→CPS	.181	.046	.203***
	Direct	SO-A→CPS	.048	.058	.043
	Total	SO-A→CPS	.213	.040	.191***
CPS Inclusion	Indirect	SO-A→SO-I→CPS	.215	.038	.207***
	Composantes	SO-A→SO-I	.887	.032	.709***
		SO-I→CPS	.242	.042	.292***
	Direct	SO-A→CPS	-.021	.053	-.020
	Total	SO-A→CPS	.223	.038	.215***
CPS Aide	Indirect	SO-A→SO-I→CPS	.066	.023	.105**
	Composantes	SO-A→SO-I	.887	.032	.709***
		SO-I→CPS	.074	.026	.148**
	Direct	SO-A→CPS	.003	.032	.089
	Total	SO-A→CPS	.076	.022	.122***
CPS Partage	Indirect	SO-A→SO-I→CPS	.138	.068	.077*
	Composantes	SO-A→SO-I	.887	.032	.709***
		SO-I→CPS	.155	.076	.109*
	Direct	SO-A→CPS	-.118	.096	-.066
	Total	SO-A→CPS	.064	.067	.036
CPS Global	Indirect	SO-A→SO-I→CPS	.148	.028	.193***
	Composantes	SO-A→SO-I	.887	.032	.709***
		SO-I→CPS	.167	.031	.272***
	Direct	SO-A→CPS	-.013	.039	-.017
	Total	SO-A→CPS	.154	.028	.200***

Tableau 6. Indices des modèles de médiation pour les différentes sous-échelles des CPS-EOs et le score global en VDs avec la SO-I en VM et la SO-A en VI.

*VD = Variable dépendante, CPS = Comportements pro-sociaux extra-organisationnels, SO-A = Socialisation organisationnelle en phase d'apprentissage, SO-I = Socialisation organisationnelle en phase d'intériorisation, b = Estimate, SE = Standard error, β = Standard estimate, * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$*

Tableau 7. Indices des effets simples de modération du fait d'être SP pour les différentes VDs, avec la SO en phase d'intériorisation en VI.

VDs	b	SE	β
Défense	.028	.034	.165
Soutien émotionnel	.015	.033	.095
Inclusion	.110	.030	.719***
Aide physique	.028	.018	.302
Partage	.163	.054	.621***
Global	.069	.022	.607**

*b = Estimate, SE = Standard error, β = Standard estimate, * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$*

Indice d'Incidence Culturelle (IIC)

Nous avons utilisé les deux équations proposées dans la partie Méthode pour calculer les IICs pour nos deux échantillons (Cf. Tableau 8). Les résultats sont illustrés par un diagramme radar représentant les IICs ajustés pour chaque sous-dimension des CPS-EOs (Cf. Fig 2).

Le diagramme radar permet d'apprécier facilement l'incidence de l'intériorisation de la culture organisationnelle des SPs sur les CPS-EOs. L'inclusion est clairement la sous-dimension la plus impactée. Le tableau 8 permet de voir premièrement que les IICs sont plus élevés pour les SPs et pour toutes les sous-dimensions des CPS-EOs, validant ainsi l'hypothèse 7. Deuxièmement, il montre que les IICs les plus importants chez la population

tout venant sont ceux du soutien émotionnel, de la défense et de l'inclusion, illustrant ainsi l'effet de l'intériorisation générique d'une culture. Les IICs de ces deux premières sous-dimensions étant proches chez les SPs, l'IIC ajusté conclue donc à une faible incidence de la culture SP. Nous conservons bien ici la part du score des CPS-EOs attribuable à l'intériorisation de la culture SP en y soustrayant la part expliquée par l'intériorisation générique afin d'obtenir uniquement l'incidence spécifique de la culture SP.

Troisièmement, l'IIC ajusté du score global est important et résume ainsi la tendance pour l'ensemble des sous-dimensions des CPS-EOs.

Tableau 8. Moyennes des CPSs, variances expliquées ajustées de la SO en phase d'intériorisation en VI sur les sous-échelles des CPS-EOs et le score global en VD et Indice d'Incidence Culturelle (IIC).

Sous-échelles	Sapeurs-pompiers			Tout venant			
	M	β	IIC	M	β	IIC	IIC ajusté
Défense	.85	.232	.046	.83	.172	.024	.022
Soutien émotionnel	.89	.220	.043	.84	.186	.029	.014
Inclusion	.90	.413	.153	.88	.161	.023	.130
Aide physique	.99	.203	.041	.95	.097	.009	.032
Partage	.61	.220	.029	.60	-.005	-.001	.030
Global	.85	.376	.120	.82	.162	.021	.099

M = Moyenne relative des CPS, β = coefficient de corrélation, IIC = Indice d'Incidence Culturelle.

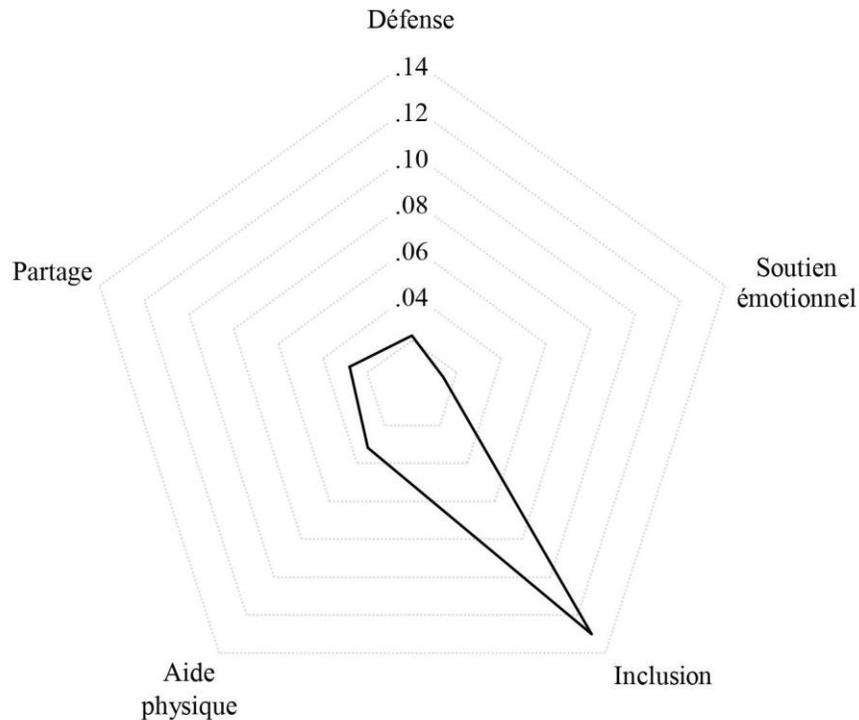


Figure 1. Diagramme radar des IIC ajustés pour les sous-dimensions des CPS-EOs.

Discussion

Conclusion

Les résultats de la MANCOVA et du test t de Student montrent que le fait d'être SP a une influence positive sur le score de 3 sous-dimensions (soutien émotionnel, inclusion et aide physique) et sur le score global des CPS-EOs. Nous pouvons conclure dans un premier temps que de manière significative, les SPs effectuent davantage de CPS-EOs que la moyenne (en comparaison avec une population tout venant). Ces résultats semblent donc confirmer ceux de Lee (2012) sur le service public, pour le cas spécifique des SPs.

La SO en phase d'apprentissage a un effet positif sur les CPS-EOs, médiatisé par la SO en phase d'intériorisation. L'apprentissage puis l'intériorisation de la culture

organisationnelle favorise donc les actions pro-sociales en dehors de l'organisation, ce qui semble aller dans le sens de la littérature empirique relative aux valeurs pro-sociales, si l'on postule que les SPs portent une culture pro-sociale. Les tests de modération montrent un effet significatif de la culture SP intériorisée sur la sous-dimension de l'inclusion et sur le score global des CPS-EOs. Nous pouvons donc dans un second temps conclure de l'incidence d'une culture organisationnelle particulière, celle des SPs, sur les sous-dimensions de l'inclusion mais également sur le score global des CPS-EOs, et ainsi contribuer à l'hypothèse que la culture SP soit une forte culture organisationnelle au sens de Schein (1992).

La proposition d'un Indice d'Incidence Culturelle permet de montrer clairement qu'une culture organisationnelle modifie les actions individuelles effectuées en dehors de l'organisation. Ce que nous avons montré pour la culture SP est l'incidence sur la dimension de l'inclusion, ce qui, au regard du cadre théorique est cohérent puisque cette culture est centrée autour de l'esprit de corps (un pour tous et tous pour un). Les résultats pour la dimension de l'aide physique (absence d'effet de modération et faiblesse de l'IIC ajusté) sont surprenants puisque son contenu est proche du don de soi en toute circonstance, une caractéristique indiscutable du milieu SP et de sa culture. Enfin, le calcul de l'IIC pour la population tout venant a permis de montrer l'effet de la SO sur les CPS-EOs indépendamment de l'organisation de référence (généralisable à l'ensemble des organisations), sur les sous-dimensions de la défense, du soutien émotionnel et de l'inclusion.

Apports

Le principal apport de ce travail est d'avoir proposé, grâce à une opérationnalisation originale de la SO dans son protocole et à la proposition de divers traitements statistiques, plus ou moins fréquents, une exploration de l'incidence d'une organisation particulière sur les comportements de ses membres en contexte extra-organisationnel. Pour cela, l'utilisation d'une population tout venant a permis de comparer les CPS-EOs déclarés (comparaison de moyennes) et de comparer l'incidence de l'intériorisation d'une culture organisationnelle spécifique (SDIS, c'est-à-dire les SPs) avec celle de l'intériorisation de la culture organisationnelle générique (régressions linéaires et effet de modération). La proposition de l'IIC ajusté réunit ces deux apports à la fois et permet selon nous de manière plus générale de quantifier l'effet d'une culture organisationnelle sur une VD donnée. Ce nouvel outil a encore beaucoup de limites mais offre toutefois de nombreuses perspectives de recherches sur l'incidence des organisations et des institutions.

Il s'agit selon nous d'un apport pour la littérature scientifique sur la culture organisationnelle car notre travail répond aux limites évoquées par Jung et al. (2009) quant aux mesures développées pour l'exploration culturelle. Mais il est également une contribution pour la littérature sur la SO en proposant de l'étudier comme une variable indépendante plutôt que comme une variable dépendante, faisant ainsi de ce concept un moyen plutôt qu'une fin dans les problématiques en psychologie du travail par exemple. Ce travail est ainsi une contribution pour cette discipline, et plus spécifiquement pour la part de sa littérature scientifique essayant de sortir du cadre organisationnel (Cf. Bal et Doci, 2018) et de faire du travail un véritable objet d'étude.

Ces résultats sont également une contribution à la littérature scientifique relative aux SPs et aux SDIS français. Ils y trouveront un aperçu des conséquences de l'intégration des agents et de leur socialisation au sein de leurs organisations sur leur vie privée. Ils y verront peut-être une valorisation de leurs actions, puisque que ces résultats tendent à montrer qu'elles peuvent dépasser le cadre de la garde ou de l'astreinte des agents dans leur activité de SP. Pragmatiquement, ils pourront considérer l'importance de la socialisation dans les SDIS puisque celle-ci semble, au-delà de prédire négativement le turnover (Bauer et al., 2007), permettre à leurs agents d'exporter leurs missions en dehors de leur service. Nous encourageons donc les SDIS à effectuer des recherches dans cette direction.

Limites

La limite la plus importante de notre travail se situe sur le plan psychométrique. Dans un premier temps, la mesure de notre VD se fait avec une échelle auto-rapportée des CPS-EOs, ce qui peut être critiquable par le simple fait qu'elle se base sur l'appréciation subjective de ses propres actions par le répondant et pose ainsi la question de la clairvoyance réelle de ce dernier. Ainsi, l'utilisation d'une méthodologie expérimentale pourrait pallier à cette limite par la mesure d'un comportement en situation environnementale, toutefois, le problème deviendrait la réduction de la prosocialité à un comportement précis. Or le concept de CPS est très vaste et recoupe de nombreuses actions difficilement délimitables, ce qui constitue une autre limite, conceptuelle cette fois-ci. En effet, l'échelle utilisée est composée de 5 sous-dimensions mais reste toutefois, au regard du concept, très limitée et dans une conception « dans l'immédiat » des CPSs. Si les CPSs ne peuvent probablement pas être mesurés de manière exhaustive, nous pouvons proposer

une réflexion autour de ces deux éléments : méthodologique et conceptuel. Cette échelle a également montré des résultats mitigés quant à la consistance interne des sous-dimensions de l'inclusion et de l'aide physique. Cette dernière possède par ailleurs une moyenne qui atteint presque son maximum, même pour la population tout venant. La qualité psychométrique de cette échelle de mesure des CPS-EOs semble donc questionnable et réduit pour l'heure la pertinence de nos résultats.

Dans un deuxième temps, notre VI, permettant de mesurer le processus d'intériorisation de la culture organisationnelle, constituant ainsi le point central de notre problématique, a également ses limites. Si le processus de socialisation est difficilement observable autrement que par une méthodologie basée sur le déclaratif, nous pouvons tout de même proposer la création d'un outil de mesure plus spécifique de ce processus. En effet, mesurer l'intériorisation d'une culture propre à un domaine de socialisation en 4 items seulement semble insuffisant en conscience de la complexité conceptuelle de la culture organisationnelle.

Dans un troisième temps et par extension des limites précédentes, l'IIC ajusté pourrait être perfectionné par la considération de ces quelques éléments et ainsi devenir un outil pertinent pour l'exploration du contenu des cultures organisationnelles.

Sur le plan méthodologique, les deux échantillons comportent des effectifs importants mais leur taille diffère fortement, ce qui pose une première limite. La différence dans la moyenne d'âge, importante également, est aussi une limite car pour un concept comme la socialisation, la probabilité que l'ancienneté moyenne dans la même organisation

de chaque échantillon diffère est forte. Ces éléments méthodologiques peuvent avoir des incidences sur la significativité des effets dans nos résultats.

Enfin, concernant la problématique abordée, l'absence de médiateurs entre notre VI et notre VD est également une limite. L'étude du mécanisme en jeu par l'intégration dans notre protocole de variables intermédiaires pourrait apporter de nombreux éléments d'explication et un pouvoir explicatif plus important pour nos modèles statistiques.

Perspectives

L'utilisation particulière du concept de culture organisationnelle constitue la principale originalité de ce travail. En effet, l'opérationnalisation de son intériorisation par le biais du concept de SO permet de répondre à des problématiques d'exploration de son contenu et d'effectuer des études corrélationnelles. En tenant compte de ses limites, notre IIC ajusté peut permettre à la recherche de s'intéresser autant à l'incidence des organisations sur leurs membres qu'à leur identité. En effet, si notre étude montre les conséquences de l'intériorisation de la culture organisationnelle, nous pouvons imaginer avec la même procédure des études cherchant à typographier les organisations sur la base de variables diverses. Pour notre étude nous avons utilisé les CPS-EOs comme VD mais nous pourrions très bien imaginer l'utilisation de l'IIC et de l'IIC ajusté pour d'autres concepts mesurables comme les valeurs individuelles de Schwartz (1992), ce qui permettrait de réaliser des profils de cultures organisationnelles traduites en valeurs. Selon les problématiques, nous pourrions également imaginer des études explorant le contenu idéologique (justification du système, néolibéralisme, attitudes pro-

environnementales), le point commun à toutes ces perspectives étant l'exploration de la place des organisations dans la société, leur rôle et leurs conséquences.

Pour les SPs plus précisément, en gardant à l'esprit que les résultats de la présente étude concernent l'exploration des conséquences de leur culture uniquement sur les CPS-EOs, il s'agirait de ne pas les voir comme un point final. La culture SP est complexe et son incidence ne peut être réduite aux effets présentés. Si la recherche scientifique, sur cette population/organisation spécifique ou sur une autre, souhaite approfondir l'investigation avec cette approche, les VDs choisies devront être à la hauteur des ambitions d'exhaustivité si l'objectif est d'explorer de manière globale les conséquences de sa culture organisationnelle sur les agents.

Déclaration de liens d'intérêt

Nous déclarons n'avoir aucun lien d'intérêt.