

L'impact médiateur du Leadership et de la Justice Sociale sur le lien entre l'engagement organisationnel et les comportements citoyens chez les cadres intermédiaires.

Etude réalisée au Maroc.

Hayat EL ADRAOUI

Groupe ISCAE

Mail : heladraoui@groupeisca.ma

Tél. +212 (0) 668 049-662

Résumé

Afin de vérifier la présence de liens plausibles entre l'engagement avec ses différentes formes et les attributs de la citoyenneté organisationnelle, la présente étude a mobilisé la théorie multidimensionnelle de Meyer et Allen (1991) et un construit de la citoyenneté organisationnelle validé dans le contexte marocain. Les résultats montrent que l'engagement *de continuité* serait un meilleur prédicteur des comportements citoyens chez des salariés marocains occupant des postes de cadres intermédiaires. Les comportements citoyens, dits aussi des comportements performants, sont représentés par un score global (Dagot et Vonthron, 2003),

Les résultats de l'étude permettent de confirmer l'effet médiateur de dispositifs RH comme le Leadership et la Justice Sociale et qui seraient capables de faire apparaître ou de renforcer la déclinaison de la force de l'engagement qui lie le salarié marocain à son organisation en des comportements performants.

Même si l'engagement des salariés est devenu un véritable levier de compétitivité pour les entreprises, étrangement peu d'études sont disponibles sur le contexte marocain.

Mots-clés: Engagement organisationnel; Comportements performants; Citoyenneté organisationnelle; Leadership; Justice Sociale; Maroc.

Introduction

D'après Paillé (2007), les recherches réalisées sur les comportements citoyens en dehors du contexte nord-américain nécessitent une vérification. Car le construit initial de Organ (1988) peut être affecté par le contexte national dans lequel une étude empirique est administrée. Plusieurs auteurs le confirment et arguent que les comportements dits citoyens ne peuvent jamais être prédéterminés dans un environnement culturel et donc n'ont pas un caractère universel (Paillé, 2007, 2008 ; Lievens et Anseel, 2004). Bien que les échelles de mesure élaborées par Podsakoff et ses collègues (1990) en se basant sur le construit de Organ (1988)

aient déjà été mobilisées par plusieurs auteurs, l'universalité des comportements de citoyenneté organisationnelle n'est pas confirmée.

En formulant ce projet, nous tenons pour acquis que, les comportements de citoyenneté peuvent varier d'un contexte à un autre. D'où, les attributs de citoyenneté organisationnelle qui décrivent les comportements citoyens d'un salarié performant au Maroc ont fait l'objet d'une validation auprès d'un panel de DRHs marocains (n=7). Le *profiling* ou le construit obtenu est utilisé ensuite pour répondre à la question de recherche sur **l'effet des différentes formes d'engagement organisationnel sur les comportements performants des salariés marocains. La recherche ne se limite pas à cette vérification mais tente aussi de vérifier si l'intensité de ces corrélations supposées exister entre l'engagement et les comportements d'un salarié performant changent en fonction de l'effet médiateur du leadership et de la justice sociale.**

Dans les lignes qui suivent, nous présentons le cadre théorique retenu pour cette étude. Une recension des écrits sur la relation entre les deux principales variables sera ensuite exposée suivie des hypothèses et du modèle de recherche.

1. Le cadre théorique

1.1. Les comportements performants dits de "*citoyenneté organisationnelle*"

Dans un de ses écrits sur la performance, Campbell (1990) propose un modèle multifactoriel dans lequel il conclut que la performance ne peut se limiter à une maîtrise des tâches et qu'elle peut être liée également à des comportements performants comme avoir une discipline personnelle pour éviter les retards et l'absentéisme, les problèmes de discipline, etc. et un management qui encourage la collaboration entre les collègues pour permettre à tous d'avancer. C'est ce qu'on retrouve dans des conclusions relativement semblables sur la performance dite *contextuelle* s'appuyant davantage sur ce qui est accompli par le salarié en "dehors du rôle" de manière discrétionnaire (Borman et Motowidlo, 1993). Le salarié peut contribuer ainsi de manière efficace en effectuant des tâches qui ne font pas formellement partie de ses responsabilités, en mobilisant des efforts supplémentaires si besoin, en collaborant avec les autres et en se conformant aux règles et procédures même quand elles sont en contradiction avec les siennes dans l'objectif de soutenir les objectifs de son organisation.

Dans la littérature, le concept de citoyenneté organisationnelle est résumé en des comportements qui montrent une "volonté de coopérer". Katz (1964) a été le premier à parler de "comportements innovateurs et spontanés". Il a fallu attendre jusqu'au début des années 80 à la suite des travaux de Organ et ses collègues pour avoir un construit plus détaillé du comportement citoyen.

Les “comportements de citoyenneté organisationnelle” ont été définis pour la première fois de manière détaillée par Organ et ses collaborateurs (Organ, 1988 ; Smith, Organ et Near, 1983 ; Bateman et Organ, 1983) pour définir des conduites au travail *“qui ne relèvent pas du rôle ou des tâches prescrites de l’emploi occupé, c.-à-d. des termes spécifiques du contrat passé entre un employé et son organisation. Ces comportements relèvent plutôt d’un choix personnel, de sorte que leur non réalisation n’implique pas de mesures disciplinaires”*. Organ (1988) explique que *l’altruisme* qui correspond à un choix personnel d’agir pour aider un collègue dans son travail. Smith, Organ et Near (1983) ajoutent qu’il s’agit d’un comportement volontaire au cours duquel un salarié décide d’aider un collègue ayant un problème particulier pendant l’accomplissement de ses tâches. Le *professionnalisme* qui qualifie le salarié consciencieux renvoie vers un ensemble de comportements développés pour montrer un respect des procédures et les lois adoptées par l’organisation (être à l’heure à son travail par ex). La *conscience* est utilisée pour qualifier un salarié responsable et surtout assidu. Organ (1988) ajoute le dévouement au travail qui excède les exigences du poste comme le fait de travail de longues heures ou être volontaire pour exécuter un travail de plus. La *sportivité* ou le fait d’être “bon joueur” est associée à une attitude positive chez le salarié. Autrement ne pas se plaindre des choses banales. Organ, (1988) a insisté sur l’importance de la sportivité comme étant le comportement de tolérance des irritations et des incohérences qui sont une partie presque inévitable de la vie en entreprise. Dans un de leurs écrits, des auteurs comme Podsakoff, Ahearne et MacKenzie (1997) commentent que la bonne sportivité augmenterait le moral du groupe de travail et arguent qu’elle serait capable de réduire la rotation de salariés.

La *courtoisie* “courtesy” est le fait de surmonter des difficultés susceptibles de bloquer ou de causer des retards dans le travail (Paillé, 2008). Elle englobe des comportements qui insistent sur la prévention de problèmes et la prise en compte des précautions nécessaires pour les éviter. La courtoisie serait capable de réduire les conflits intergroupes et diminueraient ainsi le temps passé sur des activités de gestion de conflits (Podsakoff, Mackensie, Paine et Bachrach, 2000 ; May-Chiun Lo et Ramayah 2009). L’*esprit civique* ou le fait de s’intéresser aux questions préoccupantes pour son entreprise, c’est aussi de s’impliquer dans les projets institutionnels de son organisation. Elle se manifeste par une participation des salariés dans la vie politique et le soutien des activités de l’organisation (Deluga, 1998). Graham (1991) parle de *bons citoyens* dans l’entreprise qui montrent qu’ils font partie de l’organisation et acceptent des responsabilités qui vont au-delà de ce qu’ils doivent faire. Les travaux pionniers de Organ (1988) ont inspirés plusieurs auteurs et ont généré une littérature abondante sur le sujet.

D'autres auteurs (Paillé, 2007) propose un regroupement en deux catégories ; (1) des comportements qui profitent aux salariés comme l'altruisme, la coopération, l'aide, la courtoisie, et la facilitation interpersonnelle, (2) des comportements qui profitent à l'organisation comme la conformité, la conscience, la sportivité, et la vertu civique. Dans son étude l'auteur questionne le contexte français pour une validation des échelles de mesure élaborées par Podsakoff et ses collègues dans les années 1990 et qui sont utilisées par un nombre important de chercheurs. L'objectif qu'il s'est fixé était de redéfinir le concept de citoyenneté organisationnelle en tenant compte des particularités du contexte français. Les retours des cadres bancaires questionnés ont permis à Paillé (2007) de confirmer que les salariés français ont aussi des comportements de citoyenneté. Toutefois, ses résultats montrent que les comportements mesurant 'l'esprit d'équipe' ne sont pas les plus pertinents dans le contexte français et que l'engagement affectif n'est corrélé significativement à aucun attribut de citoyenneté organisationnelle.

Toutes les recherches arguent que le comportement organisationnel citoyen est un construit à plusieurs dimensions. Cependant, il n'y a pas de consensus parmi les chercheurs sur l'universalité des attributs de citoyenneté.

1.2. L'engagement et ses différentes formes

Dans la littérature, il existe plusieurs définitions de l'engagement organisationnel. La plupart des écrits s'appuient sur la définition donnée par Mowday, Porter et Steers (1982). Selon ces auteurs, l'engagement correspond à l'identification d'un salarié à son organisation ce qui donne lieu à une implication dans celle-ci. Les salariés engagés partagent les valeurs de leurs organisations, l'envie d'y rester et une disposition à fournir des efforts.

Des pionniers Meyer et Allen (1991) présentent l'engagement organisationnel dans une perspective multidimensionnelle. Il y existerait selon eux trois formes d'engagement : un engagement affectif, un engagement calculé (ou bien de continuité) et un engagement normatif. L'engagement affectif a la particularité de s'appuyer sur les émotions, les valeurs, ... qui permettent au salarié de créer des liens, de s'identifier à son organisation et à s'impliquer dans son travail. L'engagement se fait donc par désir et par choix. Un salarié peut faire la promotion de l'entreprise qui l'emploie parce qu'il croit fermement à son projet de celle-ci. Il investira du temps et de l'énergie parce que ses valeurs et ses croyances personnelles sont cohérentes avec celles véhiculées par son entreprise (Respect de l'environnement par ex.). L'engagement de continuité fait référence à l'appréciation des coûts et des avantages associés faite par le salarié s'il décide de quitter son poste. Il est engagé par besoin ou par manque d'opportunités.

L'engagement normatif renvoie vers les normes personnelles, morales et sociales. Le salarié s'engage alors par devoir envers son métier (l'armée, la santé, la sûreté, ...).

Si les travaux sur l'engagement se sont multipliés depuis quelques années, ce sujet demeure quasi-absent dans les travaux qui explorent le contexte marocain. Dans une étude administrée auprès de 75 salariés employés, techniciens et agents de maîtrise du secteur public au Maroc, les auteurs démontrent que certaines pratiques managériales incitent à construire un attachement de nature affective entre l'employé et son organisation améliorant ainsi significativement la performance individuelle (Côme, Yassine, 2019). L'analyse des corrélations proposée par ces auteurs, montre que les dimensions affectives et normatives sont positivement et significativement corrélées avec la performance individuelle dans la tâche. L'analyse montre également une relation non significative entre l'attachement "calculé" et la performance dans la tâche. Dans une autre étude menée par Akhlaffou, El Wazani et Souaf (2017) basée sur une étude qualitative, les auteurs arguent que le climat de confiance impacte significativement les comportements productifs au travail. Ait Alla et Rajaa (2018) de leur part, ont exploré de manière directe la relation entre les pratiques de la Gestion des Ressources Humaines et l'implication auprès d'un échantillon de banquiers marocains. Leurs résultats révèlent une forte et significative corrélation du niveau d'implication des salariés bénéficiant de programmes de développement des compétences et de bonnes conditions de travail et, dans une moindre mesure, ayant accès à des récompenses monétaires et non monétaires. Cependant, en s'appuyant sur le score global de l'implication organisationnelle, leur analyse ne permet pas malheureusement d'examiner la nature de l'engagement envers l'organisation. D'une manière générale, dans le peu d'analyses disponibles sur le contexte marocain, les auteurs concluent que les deux dimensions normative et calculée sont moins importantes que la dimension affective et qui agit le plus sur le niveau de performance d'un salarié marocain.

1.3. Les facteurs médiateurs : Leadership et Justice Sociale

1.3.1. Le Leadership

MG Burns (1978) propose, dans son ouvrage sur le leadership, une définition du *leadership* qui s'apparente étroitement à une forme d'exercice du pouvoir. L'auteur l'appréhende en tant que processus d'influence. Il explique que le *leadership* apparaît plus complexe du fait (1) qu'il est en partie observable, (2) qu'il s'applique à un type particulièrement exigeant de changements (intentionnels, durables et globaux) et (3) qu'il donne lieu à un type d'interactions devant être acceptables d'un point de vue moral ou éthique. L'auteur explique que ce qui est important le plus pour un leader, c'est de maintenir et d'améliorer la performance de ses collaborateurs. Pour y parvenir, le salarié doit être engagé. L'engagement repose donc sur l'adhésion commune à

une vision et à des valeurs partagées avec le leader. Les travaux de MG Burns (1978) ont inspiré Bass (1985) qui argue que le leadership doit permettre d'obtenir l'adhésion volontaire des salariés, sans promesse de récompense. Ce leadership, d'après le même auteur, incarne un modèle à suivre de la part des salariés et permettant surtout de gagner leur confiance. Dans des théories plus récentes, grâce au charisme du leader, les salariés acceptent plus facilement un élargissement de leurs responsabilités (Neveu, 2004 ; Saint-Michel et Wielhorski, 2011). La relation entre eux s'intensifie, la motivation augmente, entraînant ainsi un dépassement de leurs propres objectifs au profit de ceux de l'organisation.

Scandura et Graen (1986) expliquent que le leadership génère des formes de comportements interdépendants et impliquent un partage des résultats. Dans cette conception, le leader communique à ses collaborateurs une attente d'objectifs et de rôles. D'autres auteurs l'appréhendent comme étant un processus de réciprocité dans l'échange qui se crée entre le leader et ses collaborateurs, où chaque partie apporte des ressources différentes (Hui et ses collègues, 2013). D'où, ce qui est attendu du leader et du collaborateur fait l'objet d'une négociation en permanence. C'est cette négociation qui définit la qualité et la maturité de la relation entre leader et collaborateurs.

Dans des études récentes, plusieurs recherches démontrent la présence de liens positifs entre le leadership et l'engagement avec ses différentes formes (Kent et Chelladurai, 2001 ; Bono, Erez, Thoresen et Judge, 2003 ; Lowe, Avolio et Dumdum, 2013). Les travaux de Shamir et ses collègues (1998) postulent que les leaders ont la capacité de renforcer l'engagement de leurs collaborateurs en diffusant un niveau élevé de valeurs intrinsèques. De plus, un management par exception des collaborateurs pourrait influencer positivement l'engagement calculé des salariés selon Hayward et ses collègues (2008).

Le leadership pourrait alors servir de variable médiatrice entre l'engagement et les comportements performants. En principe, un salarié est plus engagé si sa relation avec son manager est bonne et s'impliquera dans son travail plus. L'étude tiendra donc compte de l'effet combiné de l'engagement, avec ses différentes formes, et de la qualité du leadership pour prédire des comportements citoyens ce qui nous permet de formuler les hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 : L'Engagement Affectif sous l'effet médiateur du leadership pourrait être un prédicteur des comportements citoyens.

Hypothèse 2 : L'Engagement Calculé sous l'effet médiateur du leadership pourrait être un prédicteur des comportements citoyens.

Hypothèse 3 : L'Engagement Normatif sous l'effet médiateur du leadership pourrait être un prédicteur des comportements citoyens.

Avec comme hypothèse principale, une vérification de la capacité de l'Engagement à prédire des comportements citoyens (H0).

1.3.2. La Justice Sociale

Il est largement admis que les injustices sociales en entreprise représentent une menace à la cohésion des équipes, à l'engagement des salariés et par conséquent à la performance. La justice sociale est un des sujets les plus évoqué dans la littérature. Cropanzano et ses collègues (2003) expliquent comment la perception de la justice se manifeste chez les salariés : soit en comparant leur contribution à leur rétribution (justice distributive : théorie de l'équité), soit en évaluant les outils d'attribution des résultats ou bien en appréciant la qualité des traitements interpersonnels.

Des années avant, dans l'une des théories les plus anciennes, Homans (1958) et Adams (1965) dans Frimousse & Peretti (2015) expliquent que le concept de l'équité se fonde sur deux principes ; d'abord, l'existence d'un ratio entre la contribution (investissement) et la rétribution (profit personnel), que le salarié compare à ceux des autres. Ensuite, l'existence d'une inégalité (égalité), à la suite de cette comparaison, provoque le sentiment de l'injustice (justice) qui donne lieu à une dynamique de rééquilibrage (Peretti, Frimousse et Swalhi ; 2008). Il y a iniquité pour un salarié chaque fois que son ratio contribution/rétribution, est psychologiquement dans une situation inférieure.

Les chercheurs sont unanimes à conclure que les salariés sont habituellement sensibles à l'équité et à la justice dans la distribution des récompenses (Iverson et Buttigieg, 1999 ; Meyer et Allen, 1991) ainsi que dans les processus utilisés pour y parvenir. On entend par récompenses non seulement l'aspect monétaire, mais aussi la reconnaissance par les compliments et les promotions. Et que la perception de justice dans l'organisation peut être à l'origine d'un haut niveau d'engagement du salarié qui se traduit par des comportements performants (Moorman, 1991 ; Moorman et Niehoff, 1993 ; Organ, 1988 ; Organ et Ryan, 1995 ; Schappe, 1998 ; Peretti et Frimousse, 2015).

La perception d'une justice pourrait alors servir de variable médiatrice entre les deux concepts étudiés. En principe, si un salarié fait preuve d'engagement envers son organisation et perçoit l'entreprise ou ceux qui l'incarnent comme étant juste et équitable, il adoptera probablement des comportements performants et citoyens. L'étude tiendra donc compte de l'effet combiné de l'engagement, avec ses différentes formes, et de la perception de justice ce qui nous permet de formuler les hypothèses suivantes :

Hypothèse 4 : L'Engagement Affectif sous l'effet médiateur de la justice sociale pourrait être un prédicteur des comportements citoyens.

Hypothèse 5 : L'Engagement Calculé sous l'effet médiateur de la justice sociale pourrait être un prédicteur des comportements citoyens.

Hypothèse 6 : L'Engagement Normatif sous l'effet médiateur de la justice sociale pourrait être un prédicteur des comportements citoyens.

2. Travail empirique

2.1. Objectifs de la recherche

Dans la présente étude on commencera par apprécier la pertinence des attributs définis dans le modèle initial de la citoyenneté organisationnelle tels qu'ils sont trouvés dans les études américaines, et s'ils sont analogues à ceux compris dans d'autres cultures comme celle du Maroc ?

L'objectif de cette étude étant de comprendre comment le salarié peut-il décliner la force¹ de l'engagement qui le lie à son organisation en des comportements performants ? Et si des leviers comme le leadership et la justice sociale seraient-ils des facilitateurs de cet exercice ? si oui, quelle est la nature de cette médiation ? telles sont les principales questions auxquelles ce travail tentera d'apporter des réponses.

Dans les titres qui suivent nous présentons, la structure de notre échantillon, les mesures et la nature des questions posées. Ensuite, nous enchaînons avec les résultats et une discussion des chiffres les plus pertinents avec en guise de conclusion un mot sur les particularités de l'information sociale au Maroc.

A la lumière de ce qui précède, notre modèle de recherche se résume ainsi :

¹ L'engagement organisationnel étant défini aussi en tant que ''force générale conduisant l'individu à s'identifier et à s'engager envers l'organisation dans laquelle il travaille'' (Mowday et al., 1982). Une expression qui est traduite de la définition anglaise de Mowday et al. (1989) « the relative strength of an individual's identification with and involvement in a particular organization ».

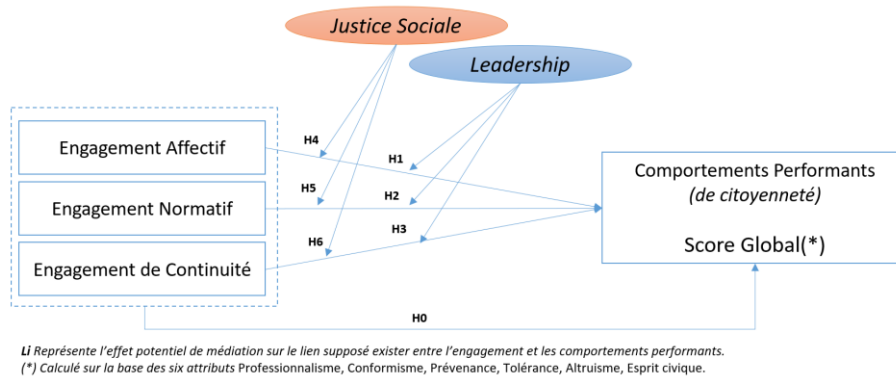


Schéma 1 : Le modèle de recherche

2.2. Stratégie de recherche

Nous avons questionné une population de 220 salariés marocains qui sont en activité dans des grandes entreprises. La structure de notre échantillon montre que 70% des questionnés sont des Techniciens de formation. Le reste est représenté par des Licenciés (Bac +3/4 ans). Le choix des salariés appartenant à des grandes entreprises est justifié par la nature du management pratiqué dans ces structures et qui doit faire apparaître des dispositifs comme le système d'évaluation pour répondre à nos questions. Ce sont aussi des structures qui s'apprêtent à des études de ce genre et l'accès à l'information sociale est généralement possible. En tête de liste on trouve les entreprises de l'énergie et des mines, les banques et assurances et certaines multinationales et elles sont bien représentées dans cet échantillon malgré sa petite taille. Poser des questions sur un sujet nouveau comme l'engagement nous oblige à faire ce choix. Le risque de s'adresser aux salariés des PME étant de nous retrouver avec des questionnaires vides soit par manque d'informations ou tout simplement par peur de perdre leurs postes s'ils participent à des études de ce genre. L'information sociale étant encore difficile à partager voir même "tabou".

Les questionnés sont une population mature sur le plan professionnel. Ils occupent tous des postes de cadres intermédiaires. Ils dépassent 10 ans d'expériences et ont tous géré ou gèrent actuellement des équipes, ce qui nous rassure sur la qualité des informations retournées sur, particulièrement, la Justice sociale et le leadership.

Pour cette population, l'administration des questionnaires s'est faite sur papier et elle a été complétée par des appels téléphoniques si nécessaire.

Le questionnaire a été lancé en mois de Septembre 2024. Les retours ont tardé un peu à arriver vu qu'il était nécessaire de traduire quelques exemples en arabe et de fournir plus d'explications de vive voix. C'est une contrainte liée à la culture du pays. Le mois de Ramadan n'a pas été

non plus une période productive et pas mal de questionnaires et d'échanges ont été reportés. D'où, sur un retour prévisionnel de 300 réponses nous avons pu avoir 220 retours.

2.3. Instruments de mesure

2.3.1. L'engagement organisationnel et ses trois formes

L'engagement a été évalué à l'aide de la version résumée du questionnaire de Meyer et Allen (1990) qui a été proposée par Iverson et Buttigieg (1999) et qui est largement utilisée dans des recherches similaires. Ce questionnaire comprend 12 items parmi les 24 originaux de Meyer et Allen (1990). Ces items sont présentés sur une échelle de type Likert à cinq points (*de 1 'pas du tout d'accord' à 5 'tout à fait d'accord'*).

2.3.2. Les attributs performants de la citoyenneté organisationnelle retenus pour l'étude

Dans un article relativement récent Podsakoff, MacKenzie, Paine et Bachrach (2000) étudient de manière critique la littérature sur la citoyenneté organisationnelle et font la synthèse des construits développés. Le résumé qu'ils ont publié permet d'explorer les similitudes et les différences conceptuelles entre les diverses formes de comportements citoyens et concluent qu'il y a un manque de consensus sur les attributs du concept et ses définitions. D'où l'intérêt de considérer le contexte culturel et ses particularités.

Pour les objectifs de cette étude, nous avons validé le construit qui définit les attributs de la citoyenneté organisationnelle en questionnant un groupe de DRHs (N=7) marocains sur ce qui qualifierait le mieux un salarié *citoyen*²(El Adraoui, 2025). Le principal objectif de cette démarche est d'obtenir une version marocaine du construit nord-américain élaboré par Organ (1988). Comme expliqué plus haut, les comportements de citoyenneté organisationnelle peuvent faire l'objet de configurations (ou construits) variables selon les contextes (Podsakoff, MacKenzie, Paine et Bachrach, 2000 ; Paillé, 2007). Selon le cas, ces construits reposent sur un nombre d'attributs qui ressemble au modèle initial ou fait apparaître une liste d'attributs de plus ou de moins.

Dans le contexte marocain on préfère parler de salarié *performant* au lieu de *citoyen* qui rime, pour eux, avec la définition politique du mot. Un salarié marocain qui performe dans son travail serait quelqu'un qui va au-delà de la réalisation de la tâche. Il est *professionnel* pour son respect des horaires du travail et l'ordre dans la tenue de ses dossiers. Il se conforme à la lettre à ce qu'on lui demande de faire quel que soit sa position dans l'organigramme (conformité dans le sens obéissance). Il respecte les consignes de travail, les prescriptions et les objectifs que son

² Concrètement, et pour les besoins de notre étude, nous avons présenté la synthèse des dimensions et sous-dimensions de la citoyenneté organisationnelle recensées et adaptées de Podsakoff (2006) au DRHs de notre panel en leur demandant de réfléchir à celles qui qualifieraient le plus un salarié citoyen au Maroc.

hiérarchie lui a assignés. Il est *prévenant*, s'il développe une attitude préventive surtout avec le cumul d'expériences, envers des problèmes qui pourraient survenir à d'autres collègues de l'équipe.

Il est également *tolérant* dans le sens d'indulgence et de persévérance face à des conditions de travail qui ne sont pas toujours idéales. D'après le groupe de DRHs, ils ont été souvent confrontés à des obstacles qui empêchent un salarié de bien exécuter son travail. A titre d'exemple, ceci peut être en lien avec la nature des prescriptions (des consignes mal définies ou mal traduites), aux aptitudes (compétences inadéquates ou un manque d'expérience) ou à un environnement de travail qui est mal sein (conflits, problèmes de communication, culture clanique). Certains salariés font preuve d'ingéniosité en déployant des efforts importants ou supplémentaires pour contourner ou surmonter ces difficultés (Dejours, 1999).

Il est *altruiste* en développant des comportements orientés vers les autres (assister et encadrer des jeunes recrues, aider des collègues en difficulté, ...). Il a aussi un *esprit civique* qui se manifeste naturellement dans tout ce qui contribue au rayonnement de son organisation. Il participe à des événements institutionnels, reste au-delà des heures de travail pour assister à des rencontres et à des manifestations organisées par l'entreprise, ... On peut citer l'exemple des invitations adressés aux salariés pour assister à des événements institutionnels ou à des manifestations auxquelles participent l'entreprise et qui nécessitent de se présenter en dehors de heures de travail. La plupart ne les lisent pas ou, du moins, y jettent un œil curieux et n'y assistent pas. Cependant, d'autres salariés les lisent et agissent dans l'intérêt de l'organisation. Ils font donc preuve de civisme.

Le construit de la citoyenneté organisationnelle au Maroc serait donc composé de six attributs et qui sont le professionnalisme, le conformisme (au sens de l'obéissance), la prévenance, la tolérance, l'altruisme et l'esprit civique.

D'où, le construit de la citoyenneté organisationnelle obtenu reprend cinq attributs du modèle initial (Organ, 1988 ; Moorman, 1991 ; Podsakoff, MacKenzie et Bommer, 1996) à savoir l'*altruisme* et l'*esprit civique*. La *conscience* est remplacée par le *professionnalisme* et renvoie surtout vers le respect des horaires et l'ordre, l'*esprit sportif* est remplacé par la *tolérance* et garde la même définition, la *courtoisie* est remplacée par la *prévenance* et garde aussi la même définition. Le modèle obtenu fait apparaître un sixième attribut qui est le *conformisme* qui n'apparaît pas dans le construit initial mais fut introduit quelques années après (Organ et Ryan, 1995).

L'ensemble des attributs ont été mesurés à l'aide d'un questionnaire de 24 items inspiré du questionnaire présenté par Podsakoff et ses collègues (1990) auquel nous avons ajouté 4

questions pour mesurer le conformisme. Chaque item a été mesuré sur une échelle de type Likert à cinq points (*de 1 ‘pas du tout d’accord’ à 5 ‘tout à fait d’accord’*). Un score moyen est ensuite calculé sur la base des retours obtenus.

2.3.3. La justice sociale

La perception de justice a été mesurée à l'aide d'un questionnaire simplifié de celui utilisé par Moorman (1991). Ce questionnaire est utilisé dans plusieurs études et comporte 10 items sur une échelle de type Likert à cinq points (*de 1 ‘pas du tout d’accord’ à 5 ‘tout à fait d’accord’*).

2.3.4. Le leadership

S’agissant de l’évaluation de la qualité du leadership nous avons fait le choix d’une approche unidimensionnelle inspirée du construit élaboré par Scandura et Graen (1984). Les auteurs ont développé une échelle de mesure comportant 6 items que nous repris et utilisés dans cette étude. Les items sont mesurés sur une échelle de type Likert à cinq points (*de 1 ‘pas du tout d’accord’ à 5 ‘tout à fait d’accord’*).

2.4. Résultats et discussion

Résultats

Les résultats rapportés dans la littérature suggèrent qu’un salarié engagé dans son travail et impliqué dans son activité professionnelle, présente toutes les conditions requises pour développer des comportements performants. Qu’en est-il du contexte marocain ?

Les résultats obtenus font l’objet d’une analyse en deux temps. D’entrée de jeu, nous sommes rassurés des premiers chiffres que les matrices des corrélations affichent (1 et 2), confirment sans le moindre doute la capacité de l’Engagement organisationnel à prédire des comportements performants dans le contexte marocain.

Corrélations

		Indice EGT AFF	Indice EGT CONT	Indice EGT NOR	Score Global Contextualisé
Indice EGT AFF	Corrélation de Pearson	1	,438**	,008	,337**
	Sig. (bilatérale)		,000	,906	,000
	N	220	220	220	220
Indice EGT CONT	Corrélation de Pearson	,438**	1	-,164*	,458**
	Sig. (bilatérale)	,000		,015	,000
	N	220	220	220	220
Indice EGT NOR	Corrélation de Pearson	,008	-,164*	1	,035
	Sig. (bilatérale)	,906	,015		,606
	N	220	220	220	220
Score Global Contextualisé	Corrélation de Pearson	,337**	,458**	,035	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,606	
	N	220	220	220	220

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		Indice EGT AFF	Indice EGT CONT	Indice EGT NOR	Score Global Selon le CI de Morgan
Indice EGT AFF	Corrélation de Pearson	1	,438**	,008	,243**
	Sig. (bilatérale)		,000	,906	,000
	N	220	220	220	220
Indice EGT CONT	Corrélation de Pearson	,438**	1	-,164*	,410**
	Sig. (bilatérale)	,000		,015	,000
	N	220	220	220	220
Indice EGT NOR	Corrélation de Pearson	,008	-,164*	1	-,159
	Sig. (bilatérale)	,906	,015		,439
	N	220	220	220	220
Score Global Selon le CI de Morgan	Corrélation de Pearson	,243**	,410**	-,159	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,439	
	N	220	220	220	220

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Matrices des corrélations 1 et 2 (Source SPSS)

A ce niveau on peut se poser la question si les liens obtenus grâce au construit contextualisé sont plus significatifs que ceux obtenus grâce au construit initial d'Organ (1988) ?

La réponse est Oui. Une comparaison entre les corrélations sur les deux matrices qui mesurent le pouvoir de l'engagement avec ses différentes formes à prédire des comportements citoyens chez le salarié marocain, on lit clairement des résultats plus significatifs sont obtenus grâce au construit de la citoyenneté organisationnelle contextualisé (obtenu à partir des retours du panel de DRHs) que les résultats obtenus grâce au construit initial d'Organ (1988). Ainsi on lit que le construit contextualisé fait apparaître les effets significatifs de l'engagement *affectif* (.337 sig .000) et de l'engagement *continuité* sur les comportements citoyens et (.458 sig .000), le construit initial d'Organ qui fait apparaître ces liens mais a un niveau inférieur. Ce qui corrobore l'hypothèse limitant la portée universelle des comportements citoyens.

Dans l'ensemble, nous rassurés de ces premiers chiffres qui confirment sans le moindre doute le pouvoir prédictif de l'engagement de comportements performants et citoyens chez le salarié marocain. Ensuite, il est judicieux de noter qu'à la différence des résultats obtenus par Allen et Mayer (1990), il s'avère que c'est l'engagement de *continuité* suivi de l'engagement *affectif* des salariés qui prédisent le mieux l'apparition de comportements citoyens. Ceci pourrait s'expliquer par la nature de la population questionnée³.

Aussi faut-il le souligner, que ces premiers résultats affichent un score global relativement important pour tous les attributs mobilisés pour mesurer les comportements performants des salariés. Les salariés marocains ont donc tendance à se décrire comme de "bons citoyens organisationnels". Quel que soit leur niveau d'engagement dans les entreprises qui les emploient, ces salariés affirment faire preuve d'un niveau élevé d'altruisme, de tolérance, de civisme et de professionnalisme. Ce sont aussi des dimensions qui sont relatives à des règles individuelles et à des convictions personnelles de bonne conduite. Rien ne peut empêcher de croire que ces comportements puissent être développés comme des choix de vie personnels sans forcément chercher à améliorer la performance de l'entreprise.

Dans la littérature, les résultats obtenus par Organ (1997) associent l'engagement affectif à certains attributs de la citoyenneté. Podsakoff et ses collègues (1996) obtiennent une corrélation positive entre l'engagement affectif et l'ensemble des attributs de la citoyenneté vu qu'ils ont utilisé également un score global pour la mesurer. Un peu plus loin, et au Canada, Roux et Dussault (2013) concluent que les salariés engagés affectivement ont tendance à être plus tolérants face aux inconvénients du métier.

Des régressions plus ciblées suivront pour apporter des réponses détaillées aux hypothèses formulées et montrent qu'il y a effectivement un effet médiateur de *la justice sociale* et du *leadership*. Il est important de rappeler que ces puissants leviers RH, dont l'impact sur la performance est largement démontré, dépendent de la qualité des dispositifs RH mis en place (Aït Razouk et Bayad, 2011 ; Arcand, Bayad M et Fabi B, 2004 ; El Adraoui, 2015).

Effet médiateur de la Justice Sociale et du Leadership sur le lien Engagement-Comportements performants :

Dans la suite des hypothèses, on suppose que la perception de justice a un effet médiateur sur la relation entre l'engagement avec ses différentes formes et les comportements performants.

³ Le taux de chômage relativement élevé au Maroc expliquerait le niveau important de l'engagement de continuité chez les salariés techniciens et agents de maîtrise. Un résultat qui est tout à fait sensé vu le manque d'opportunités sur le marché pour cette population.

Autrement dit, la perception de justice combinée à l'engagement affectif, calculé ou normatif serait capable de prédire l'apparition de comportements performants chez le salarié. Voir notre modèle de recherche.

On suppose que le leadership, à son tour, a un effet médiateur sur la relation entre l'engagement avec ses différentes formes et les comportements performants. Autrement dit, la nature du leadership combinée à l'engagement affectif, calculé ou normatif serait également capable de prédire d'apparition de comportements performants chez le salarié.

Nos analyses apportent des éclairages sur des liens entre l'engagement et les comportements performants sous l'effet de médiation ces facteurs. Nous espérons donc fournir des réponses plus détaillées aux gestionnaires qui, en s'assurant d'être justes et de bons leaders espèrent favoriser l'engagement des salariés et développer ainsi des comportements de performance.

Avant d'étayer les calculs effectués, rappelons que l'effet médiateur d'une variable M sur un lien entre deux autres variables X et Y , est fréquemment testé par les chercheurs en management. Un effet médiateur, également appelé effet indirect, est défini par la présence d'une ou plusieurs variables (M) qui interviennent pour transmettre l'influence d'une variable X sur une variable Y (Baron et Kenny, 1986 ; Mac Kinnon, 2012 ; Shrout et Bolger, 2002).

Voir schéma ci-dessous.

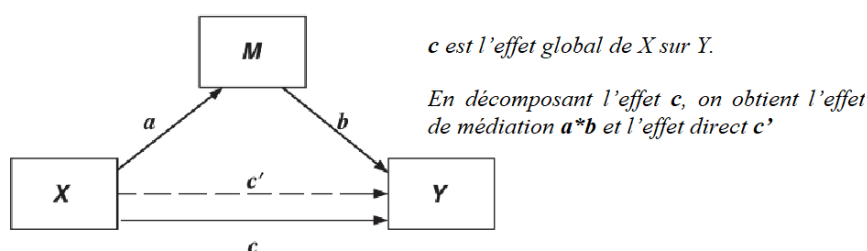


Schéma 3 : Définition de l'effet de médiation selon Preacher et Hayes (2004)

Les procédures statistiques pour calculer l'effet de médiation $a*b$ nécessitent des corrélations et régressions supplémentaires avec une connaissance du terrain pour donner du sens aux calculs. Ces étapes permettant de tester séparément et rigoureusement les effets médiateurs sont de plus en plus stabilisées et généralisées dans les études en sciences de gestion. Aussi faut-il

rappeler que l'objectif de l'analyse des médiations dépasse une simple description des effets d'interaction et des conditions dans lesquelles les relations changent de force et/ou de direction, en permettant de faire avancer les sciences de gestion (Aguinis et Gottfredson, 2010; Preacher et Hayes, 2008). Quant aux calculs, nous avons eu recours à SPSS.

→ Effet de médiation du Leadership et de la Justice Sociale sur le lien entre l'Engagement Affectif et les Comportements Citoyens :

En intégrant la Justice Sociale et le Leadership, la matrice des corrélations globale affiche des liens plausibles entre plusieurs paires de variables. Il est donc probable d'avoir des effets de médiation du leadership et de la justice sociale sur les variables étudiées.

Comme l'explique le schéma 3, étudier l'effet de médiation revient à décomposer l'effet global c de l'engagement affectif sur les comportements citoyens en contrôlant l'effet des variables de médiation pour voir ce qui reste comme variance (calculer l'effet c'). Les régressions permettent aussi de calculer l'effet a et b pour une analyse complète du modèle.

Dans cette première partie, en contrôlant l'effet de médiation de la justice sociale (JS) et du leadership (LS) on s'aperçoit que le lien devient insignifiant et presque nul (.289 sig.079) et (.304 sig.063). Un lien qui était initialement significatif grâce à la médiation des deux variables, rappelons-le.

L'effet global étant avéré comme le montre les chiffres obtenus : $c = .302$ sig .019

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,167	,156		13,931	,000
	Indice EGT AFF	,302	,057	,337	5,293	,000

a. Variable dépendante : Score Global Contextualisé

Dans la suite, les coefficients a et b doivent être calculés pour chaque variable de médiation afin de compléter notre analyse.

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,629	,218		2,886	,004
	Indice JUS SOC	,706	,075	,539	9,455	,000

a. Variable dépendante : Indice EGT AFF

L'engagement affectif agit donc de manière significative sur la justice sociale avec $a = .706$ sig .000.

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,652	,230		2,837	,005
	Indice Leadership	,702	,079	,514	8,845	,000

a. Variable dépendante : Indice EGT AFF

L'engagement affectif agit aussi de manière significatif sur le leadership avec $a = .702$ sig .000.

Dans la suite, on constate que l'engagement affectif et la justice sociale semblent expliquer ensemble les comportements de citoyenneté (sig .000) mais pris individuellement, l'engagement affectif n'a pas un effet significatif sur les comportements citoyens avec $c' = .112$ sig .079 qui est insignifiant. L'effet de la justice sociale sur les CC est par contre significatif avec $b = .461$ sig .000.

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,344	,208		6,445	,000
	Indice JUS SOC	,461	,083	,393	5,533	,000
	Indice EGT AFF	,112	,064	,126	1,767	,079

a. Variable dépendante : Score Global Contextualisé

De même pour le leadership. Le modèle est significatif dans l'ensemble. L'effet du Leadership sur les comportements de citoyenneté $b = .403$ sig .000. L'effet direct étant aussi significatif $c' = .150$ sig .019.

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,415	,220		6,432	,000
	Indice Leadership	,403	,087	,330	4,640	,000
	Indice EGT AFF	,150	,064	,168	2,365	,019

a. Variable dépendante : Score Global Contextualisé

En guise de conclusion de cette première partie de l'analyse, on peut reconstituer le modèle de la médiation et déduire que les liens de médiation exercés par le leadership et la justice sociale sont confirmés avec des coefficients c étant différents des c' . **Le leadership et la justice sociale viennent donc faire apparaître la capacité de l'engagement affectif à prédire des comportements citoyens.**

→ Effet de médiation du Leadership et de la Justice Sociale sur le lien entre l'Engagement de Continuité et les Comportements Citoyens :

De la même manière, on mesure l'effet de médiation du LS et de la JS sur le lien étudié.

Nous commençons par décomposer l'effet global c de l'Engagement de Continuité sur les comportements de citoyenneté pour vérifier si la variance se dirige vers les variables de médiation.

L'effet global c de l'engagement normatif sur les comportements citoyens est avéré et il est statistiquement significatif ($c=.586$ sig .000) comme le montre clairement nos chiffres :

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,658	,232		2,834	,005
	Score Global Contextualisé	,586	,077	,458	7,614	,000

a. Variable dépendante : Indice EGT CONT

Dans la suite, comme pour la 1ère analyse, il est question de calculer a et b pour chaque variable de médiation afin de compléter notre analyse.

Les résultats affichent que l'engagement de continuité agit de manière significative sur la Justice Sociale avec $a=.508$ sig.000.

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,936	,279		3,356	,001
	Indice JUS SOC	,508	,096	,339	5,314	,000

a. Variable dépendante : Indice EGT CONT

L'engagement de continuité agit aussi de manière significatif sur le Leadership avec $a=.532$ sig.000

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,875	,289		3,029	,003
	Indice Leadership	,532	,100	,340	5,339	,000

a. Variable dépendante : Indice EGT CONT

Dans la suite, on constate aussi que l'engagement de continuité et la justice sociale semblent expliquer ensemble et significativement les comportements de citoyenneté (sig .000). Avec $b=.405$ sig .000 et un effet direct $c'=.267$ sig .000.

Avec un coefficient c' qui est différent de c d'où il y a effectivement un effet de médiation de la justice sociale sur le lien étudié.

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,165	,197		5,911	,000
	Indice JUS SOC	,405	,070	,345	5,782	,000
	Indice EGT CONT	,267	,047	,341	5,720	,000

a. Variable dépendante : Score Global Contextualisé

De la même manière, on constate que l'engagement de continuité et le Leadership expliquent ensemble et significativement les variations des comportements citoyens avec $b=.360$ sig .000 et $c'=.280$ sig .000. Avec un coefficient c' qui est différent de c , on peut confirmer l'effet de médiation exercé par le leadership sur le lien étudié.

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,268	,207		6,113	,000
	Indice Leadership	,360	,075	,294	4,826	,000
	Indice EGT CONT	,280	,048	,358	5,876	,000

a. Variable dépendante : Score Global Contextualisé

On guise de conclusion de cette deuxième partie de l'analyse, **l'Engagement de Continuite agit donc significativement sur les comportements citoyens et la médiation (du leadership et de la justice sociale) vient renforcer ce lien.** Avec un coefficient $c = .586$ qui est supérieur successivement aux valeurs c' (pour la JS $c' = .267$ et pour le LS $c' = .280$). c rappelons-le représente l'effet global qui integre l'effet des facteurs de mediation et c' l'effet direct qui n'en tient pas compte.

Discussion

Pour conclure, ce qui caractérise le plus le contexte de l'étude, d'après les résultats obtenus auprès d'une population de salariés marocains, c'est surtout le niveau d'engagement continuité qui est plus élevé que l'engagement affectif. L'engagement normatif étant insignifiant pour cette population. La loyauté et le fort engagement dans le métier/profession sont relativement importants pour le salarié marocain. Un phénomène qu'on constate dans plusieurs secteurs d'activité au Maroc : la santé, l'armée, l'enseignement, l'artisanat, Les retours du terrain montrent clairement le contraste entre les salariés qui se situent au décisionnel de l'entreprise te chez qui on enrregistre un niveau d'engagement normatif important et de continuité quasi nul. Le salarié marocain qui occupe un poste de responsabilité dans des secteurs stratégiques ne se préoccupe pas de la continuité de son contrat de travail. Il est donc tout à fait normal de constater un niveau bas de cette forme d'engagement. Ce constat a changé quand on s'est intéressé aux techniciens et agents de maitrise du middle management. Les résultats montrent que l'engagement de continuité est plus fort suivi de l'engagement affectif avec un niveau pratiquement nul de l'engagement normatif.

Le taux de chômage élevé qu'enregistre le pays touche principalement la population étudiée à savoir les techniciens et agents de maitrise. La plupart ont evolué vers des postes de middle management grace aux formations et a leurs implication. Il est aussi difficile pour eux d'envisager des changements de postes ou d'entreprises vu le manque d'opportunités sur le

marché de l'emploi. Il est donc tout sensé de constater un niveau important du niveau d'engagement calculé.

L'étude révèle que les salariés marocains se considèrent de bons citoyens capables de développer des comportements performants qui dépassent ce qu'on leur demande de faire. Dans le contexte de l'étude on privilégie de parler de comportements performants ou lieu de comportements citoyens dont la définition rime avec des aspects de la politique... (El Adraoui, 2025).

Empiriquement, la justice organisationnelle est perçue comme un prédicteur des comportements discrétionnaires. Plusieurs auteurs établissent un lien entre la justice et le développement de comportements citoyens. Par exemple, la perception d'une justice procédurale et interactionnelle était une des causes importantes de l'émergence des comportements citoyens (Lee et ses collègues, 2013 ; Niehoff & Moorman, 1993). Il a pour cela été établi que la justice organisationnelle avait un effet significatif sur les comportements de citoyenneté (Colquitt et ses collègues, 2001 ; Moorman & Byrne, 2005).

La littérature affiche également des travaux sur l'effet médiateur du Leadership dans la relation engagement- citoyenneté organisationnelle. Dans une étude menée auprès de 988 salariés de la pétrochimie (USA, Canada et Europe), Podsakoff, MacKenzie, Moorman et Fetter (1990) démontrent qu'un leadership basé sur une vision claire, qui stimule l'intellectuel des salariés et qui est fédérateur permet d'augmenter significativement leurs comportements performants. Les auteurs expliquent que le niveau de satisfaction des salariés et leurs confiances, qui apparaissent dans leur modèle comme des variables de médiation, permettraient d'améliorer positivement les cinq comportements citoyens évalués dans cette étude (altruisme, conscience, courtoisie, vertu civique et esprit sportif).

Il serait possible dans des prolongements futurs de s'intéresser à l'aspect culturel et les éventuelles interactions qui seraient capables d'apporter plus d'éclairages.

Un autre prolongement possible serait d'aborder la question sur l'impact de l'Intelligence Artificielle (IA) sur les modes de travail et les risques de déshumanisation associée à l'introduction de la technologie (Ferguson, 2019). Dans un contexte où le lien social et le collectif sont importants.

En guise de conclusion, nos analyses montrent avec évidence la pertinence du choix de validation du construit de la citoyenneté organisationnelle par un panel de DRHs et qui a permis de retenir un attribut supplémentaire qui est la *Conformité* au sens de l'obéissance (El Adraoui, 2025). Ceci s'expliquerait pour le poids de la culture coloniale et l'influence de la religion qui

seraient probablement responsables d'une culture managériale qui laissent encore peu de place à l'initiative et à la liberté même chez le salarié marocain. Le recours à un score global pour mesurer la citoyenneté organisationnelle, même s'il permet d'avoir des résultats intéressants, ne fournit pas malheureusement des détails sur l'impact des différentes formes d'engagement sur les attributs représentés dans le construit de la citoyenneté organisationnelle. Des prolongements sont possibles dans ce sens (à apparaître).

Dans l'ensemble, les analyses obtenues affichent de la manière la plus évidente que la présence de dispositifs RH puissants comme la justice sociale porté par un leadership adapté, tous les deux sont indispensables pour encourager le salarié à traduire la force de l'engagement, quel que soit sa forme, en des comportements civiques.

Bibliographie

- Aguinis, H., & Gottfredson, R. K. (2010). Best-practice recommendations for estimating interaction effects using moderated multiple regression. *Journal of organizational behavior*, 31(6), 776-786.
- Ait Alla, A., & Rajaa, O. (2018). Contribution à L'étude de la Relation entre les Pratiques de la Gestion des Ressources Humaines et L'implication Organisationnelle. *Revue des Etudes Multidisciplinaires en Sciences Economiques et Sociales*, 0(7).
- Akhlaoui, M., El Wazani, Y., & Souaf, M. (2017). Étude de l'impact du climat éthique sur la performance individuelle au travail au sein des EEP Marocains : L'effet médiateur de la confiance organisationnelle. *Revue des Etudes Multidisciplinaires en Sciences Economiques et Sociales*, 0(5).
- Arcand, M. (2001). L'effet des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'efficacité des caisses populaires Desjardins du Québec (Doctoral dissertation, ANRT, Université Pierre Mendès France (Grenoble II)).

- Arcand, M., Arcand, G., Bayad, M., & Fabi, B. (2004). Systemes de gestion des ressources humaines et performance organisationnelle. *Annals of public and cooperative economics*, 75(3), 497-524.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.
- Bass, B. (1998). *Leadership transformationnel : impact sur l'industrie, l'armée et l'éducation*. Mahwah, NJ : Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Bateman, T. S., et Organ, D. W. (1983). La satisfaction au travail et le bon soldat : la relation entre l'affect et la citoyenneté des employés. *Revue académique et de gestion*, 26, 587-595. <http://dx.doi.org/10.2307/255908>
- Borman, W.C. & S.J. Motowidlo. 1993. Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt, W. Borman & Associates, *Personnel selection in organizations*: 71–98. San Francisco: Jossey-Bass.
- Burns, J. (1978). *Le leadership*. New York : Harper & Row.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- Cropanzano, R., Goldman, B., & Folger, R. (2003). Deontic justice: The role of moral principles in workplace fairness. *Journal of organizational behavior*, 1019-1024.
- Dagot L. et Vonthron A.-M. (2003). Comportements de citoyenneté organisationnelle et anticipation de la performance professionnelle : une approche expérimentale. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 9(1-2), 69-88
- Dejours, C. (1999). Nouvelles formes d'organisation du travail, souffrance au travail et orientation. *Questions d'orientation*, 62, 51-66.
- Deluga, R. J. (1998). Évaluation de la qualité et de l'efficacité de l'échange entre le leader et le membre : le rôle de la similitude de conscience entre subalternes et superviseurs. *Gestion de groupe et d'organisation*, 23(2), 189-216. <https://doi.org/10.1177/1059601198232006>
- El Adraoui, H. (2015). Effets de la GRH sur la performance: validation du modèle configurationnel auprès d'un échantillon de 92 entreprises au Maroc. *Question (s) de management*, (3), 43-56.
- El Adraoui, H. (2025). L'influence modératrice du Leadership et de la Justice Sociale sur le lien entre l'engagement organisationnel et les comportements citoyens. Etude réalisée au Maroc. *Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation*, Vol. 6 No. 24 (2025). DOI: <https://doi.org/10.34874/IMIST.PRSM/reinnova-v6i24.55057>
- Ferguson, Y. (2019), Ce que l'intelligence artificielle fait de l'homme au travail. Visite sociologique d'une entreprise. In : *Les mutations du travail*. La Découverte.
- Frimousse, S., & Peretti, J. M. (2015). Regards croisés sur Engagement RSE & performance. *Question (s) de management*, (1), 65-89.
- Frimousse, S., Peretti, J. et Swalhi, A. (2008) . La diversité des formes de performance au travail : le rôle de la justice organisationnelle. *Management & Avenir*, n° 18(4), 117-132. <https://doi.org/10.3917/mav.018.0117>.
- Graham, J. W. (1991). Le leadership serviteur dans les organisations : inspirant et moral. *Le Leadership Quarterly*, 2(2), 105-119. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(91\)90025-W](https://doi.org/10.1016/1048-9843(91)90025-W)

- Hayward, B. A., Amos, T. L., & Baxter, J. (2008). Employee performance, leadership style and emotional intelligence: An exploratory study in a South African parastatal. *Acta Commerci*, 8(1), 15-26.
- Hui, H., Jenatabadi, H. S., Binti Ismail, N. A., & Wan Mohamed Radzi, C. W. J. (2013). Principal's leadership style and teacher job satisfaction: A case study in China.
- Iverson, R. D., & Buttigieg, D. M. (1999). Affective, normative and continuance commitment : can the « right kind » of commitment be managed? *Journal of Management Studies*, 36(3), 307-333.
- Judge, T. A., Erez, A., Bono, J. E., & Thoresen, C. J. (2003). The core self-evaluations scale: Development of a measure. *Personnel psychology*, 56(2), 303-331.
- Katz, D. (1964) The Motivational Basis of Organizational Behavior, *Behavior Science* 9 (2) : 131-33
- Kent, A., & Chelladurai, P. (2001). Perceived transformational leadership, organizational commitment, and citizenship behavior: A case study in intercollegiate athletics. *Journal of sport management*, 15(2), 135-159.
- Lee, U. H., Kim, H. K., & Kim, Y. H. (2013). Determinants of Organizational Citizenship Behaviors and its Outcomes. *Global Business & Management Research: An International Journal*, 5(1), 54-65.
- Lo, May chiun, Ramayah, T., 2009 Leadership styles and organizational commitment: a test on Malaysia manufacturing industry, *African Journal of Marketing Management* Vol. 1(6) pp. 133-139, September, 2009
- Lowe, K. B., Avolio, B. J., & Dumdum, U. R. (2013). Addendum: Don't you love it when a plan comes together? Update on meta-analytic findings for transformational and transactional leadership. In *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead 10th Anniversary Edition* (pp. 71-75). Emerald Group Publishing Limited.
- MacKinnon, D. (2012). *Introduction to statistical mediation analysis*. Routledge.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment, *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?. *Journal of applied psychology*, 76(6), 845.
- Moorman, R. H. et Byrne, Z. S. (2005). Comment la justice organisationnelle affecte-t-elle le comportement de citoyenneté organisationnelle ? Dans J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice* (pp. 355-380). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Mowday, R., Porter, L. and Steers, R. (1982) *Employee—Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. Academic Press, New York.
- Neveu, V. (2004, September). La confiance organisationnelle: définition et mesure. In conférence donnée au congrès de l'Association Française des Ressources Humaines, texte [en ligne] <http://www.agrh2004-esg.uqam.ca/pdf/tome2/neveu.pdf>.
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management journal*, 36(3), 527-556.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior : The good soldier syndrome*. Lexington Books, Lexington.

- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organisational citizenship behavior, *Personne/ Psychology*, 48, 775-802.
- Paillé, P. (2007). La citoyenneté dans les organisations. Validation française des échelles de mesure de Podsakoff et MacKenzie (1994) *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, Numéro 74(2), 59-66. <https://doi.org/10.3917/cips.074.0059>.
- Paillé, P. (2008). Les comportements de citoyenneté organisationnelle : une étude empirique sur les relations avec l'engagement affectif, la satisfaction au travail et l'implication au travail. *Le travail humain*, Vol. 71(1), 22-42. <https://doi.org/10.3917/th.711.0022>.
- Podsakoff P., Mackensie S., Moorman R. et Fetter R. (1990): Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, N° 1, pp. 107-142.
- Podsakoff P., Mackensie S., Paine J. et Bachrach D. (2000): Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, Vol. 26, N° 3, pp. 513-563.
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M. et MacKenzie, S. B. (1997). Le comportement de citoyenneté organisationnelle et la quantité et la qualité de la performance du groupe de travail. *Journal de psychologie appliquée*, 82(2), 262-270. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.2.262>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S., Paine, J., & Bachrach, D. (2000). Organizational citizenship behaviors : a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B. et Bommer, W.H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust and organizational citizenship behavior. *Journal of Management*, 22(2), 259-298.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior research methods, instruments, & computers*, 36, 717-731.
- Razouk, A. A., & Bayad, M. (2011). GRH mobilisatrice et performance des PME. *Revue de gestion des ressources humaines*, 82(4), 3-18.
- Roux, S. et Dussault, M. (2013), Engagement organisationnel et citoyenneté organisationnelle d'enseignants, *Nouveaux cahiers de la recherche en éducation* Volume 10, Number 2, 2007, p. 151-164
- Roux, S., & Dussault, M. (2007). Engagement organisationnel et citoyenneté organisationnelle d'enseignants. *Nouveaux cahiers de la recherche en éducation*, 10(2), 151-164.
- Scandura, T. A. et Graen, G. B. (1984). Effets modérateurs du statut initial d'échange leader-membre sur les effets d'une intervention de leadership. *Journal de psychologie appliquée*, 69(3), 428-436. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.3.428>
- Schappe, S. P. (1998). The influence of job satisfaction, organizational commitment, and fairness perceptions on organizational citizenship behavior. *The journal of Psychology*, 132(3), 277-290.
- Shamir, B., Zakay, E., Breinin, E., & Popper, M. (1998). Correlates of charismatic leader behavior in military units: Subordinates' attitudes, unit characteristics, and superiors' appraisals of leader performance. *Academy of management journal*, 41(4), 387-409.
- Shrout, P. E., & Bolger, N. (2002). Mediation in experimental and nonexperimental studies: new procedures and recommendations. *Psychological methods*, 7(4), 422.
- Smith, C. A., Organ, D. W. et Near, J. P. (1983). Le comportement de citoyenneté organisationnelle : sa nature et ses antécédents. *Journal de psychologie appliquée*, 68, 653-663. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.68.4.653>

Yassine, A., Côme, T. (2019). La nature de l'attachement entre l'employé et l'organisation, vecteur de la performance individuelle ?, *Revue des Etudes Multidisciplinaires en Sciences Economiques et Sociales*, 10 – 2019.