

Le paradoxe de l'engagement : Leadership, justice sociale et silence organisationnel

The Paradox of Commitment: Leadership, Social Justice, and Organizational Silence.

Auteur 1 : Hayat EL ADRAOUI.

Hayat EL ADRAOUI, (0009-0005-8890-7620)
1Université / Groupe ISCAE, Maroc
ou Nom de l'entreprise et pays (pour les professionnels)

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : EL ADRAOUI .H (2025) « Le paradoxe de l'engagement : Leadership, justice sociale et silence organisationnel », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 31 » pp: 1573 – 1596.



DOI : 10.5281/zenodo.17073379
Copyright © 2025 – ASJ



Résumé

Cette étude met en lumière un paradoxe troublant : des cadres intermédiaires marocains fortement engagés dans leur organisation adoptent des comportements citoyens proactifs, tout en gardant le silence sur leurs conditions de travail. L'objectif de la recherche est d'analyser les mécanismes qui expliquent ce décalage entre engagement affiché et absence de parole critique. À partir d'une enquête menée auprès de 341 salariés, l'étude examine le rôle du leadership perçu comme juste et du sentiment de justice sociale dans le renforcement de l'engagement organisationnel. Elle interroge également les freins à l'expression collective, marqués par le faible recours au syndicalisme et l'absence de récits critiques dans l'espace professionnel et culturel. Ce silence, loin d'être uniquement organisationnel, semble également ancré dans des héritages culturels plus profonds, nourris à la fois par l'histoire coloniale et par certaines références religieuses valorisant la loyauté et l'acceptation. En soulignant le poids des normes hiérarchiques, de la peur des représailles, de l'insécurité économique et de ces cadres culturels, l'analyse met en évidence les limites de l'engagement organisationnel dans un contexte où le silence apparaît comme une stratégie de protection.

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

Abstract

This study highlights a troubling paradox: Moroccan middle managers who display strong organizational commitment and proactive citizenship behaviors remain silent about their working conditions. The aim of this research is to analyze the mechanisms underlying this gap between declared commitment and the absence of critical voice. Based on a survey of 341 employees, the study examines the role of perceived fair leadership and social justice in strengthening organizational commitment. It also explores the obstacles to collective expression, such as the limited use of trade unions and the absence of critical narratives in both professional and cultural spaces. This silence, far from being solely organizational, appears rooted in deeper cultural legacies, shaped by the colonial past and certain religious references that value loyalty and acceptance. By emphasizing the weight of hierarchical norms, fear of retaliation, economic insecurity, and these cultural frames, the analysis reveals the limits of organizational commitment in contexts where silence emerges as a strategy of protection.

Keywords: Organizational commitment; High-performance behaviors; Organizational citizenship; Leadership; Social justice; Morocco

Introduction

L'engagement organisationnel et les comportements de citoyenneté organisationnelle (CCO) occupent une place croissante dans la recherche en sciences de gestion, en raison de leur contribution au bon fonctionnement des organisations et de leur rôle dans la performance collective (Mowday, Porter et Steers 2013 ; Paillé 2007). Si la littérature a largement documenté ces notions dans les contextes occidentaux, leur transposition à d'autres environnements institutionnels et culturels demeure un enjeu scientifique majeur (Afiouni et Karam 2014). Le Maroc, marqué par une double dynamique de modernisation et d'héritage institutionnel, constitue à ce titre un terrain d'observation particulièrement fécond (El Akremi et al. 2015).

Cette recherche s'inscrit dans ce débat en examinant la relation entre engagement organisationnel et comportements de citoyenneté organisationnelle chez les salariés marocains. L'objectif est d'analyser dans quelle mesure l'engagement peut prédire les comportements citoyens au travail, et d'évaluer le rôle médiateur du leadership et de la justice sociale perçue dans cette relation. Au-delà de ce questionnement, l'étude met en lumière un paradoxe saillant : bien que les salariés interrogés se déclarent engagés et manifestent des comportements citoyens tels que l'entraide ou la loyauté, ils demeurent silencieux face aux tensions, conflits ou injustices professionnelles. Ce silence organisationnel, que nous interprétons comme une forme d'autocensure, semble alimenté par des facteurs socio-culturels profonds : l'héritage colonial ayant institutionnalisé des formes de soumission à l'autorité, le poids de la religion valorisant le respect et la patience, ainsi qu'une culture organisationnelle où la hiérarchie demeure centrale et rarement contestée (Bourqia 2019 ; Benbrahim 2020).

Pour éclairer ce paradoxe, nous avons adopté une démarche originale de contextualisation du modèle d'Organ (1988). Alors que ce modèle identifie initialement cinq attributs des CCO, son application au Maroc, à travers un panel de directeurs des ressources humaines ($n = 7$), a conduit à l'ajout d'un sixième attribut : la conformité comprise comme soumission. Cet attribut distinctif, ancré dans les réalités historiques et culturelles locales, témoigne de la spécificité marocaine où l'alignement hiérarchique est fortement valorisé. En ce sens, notre recherche prolonge les travaux de Paillé (2008) et de Lievens et Anseel (2004), qui soulignent le caractère non universel des CCO, et rejoint des recherches récentes plaidant pour un ancrage contextuel des modèles de management (Karam et Jamali 2017).

La contribution proposée s'articule en quatre temps. La première partie présente une revue de littérature croisant engagement organisationnel, comportements citoyens, leadership et justice sociale, tout en insistant sur la nécessité d'une lecture contextualisée. La deuxième partie

expose la méthodologie de recherche et le processus de validation empirique du modèle adapté au Maroc. La troisième partie restitue les résultats d'une enquête menée auprès de cadres intermédiaires et discute le paradoxe entre engagement déclaré et liberté d'expression limitée. Enfin, la conclusion revient sur les apports théoriques et managériaux de cette étude, et ouvre des perspectives de recherche pour mieux comprendre l'articulation entre engagement, culture et citoyenneté organisationnelle dans les contextes non occidentaux.

1. Le cadre théorique

Cette étude s'appuie sur un cadre théorique structuré autour de trois dimensions : l'engagement organisationnel dans ses formes affective, normative et calculée (de continuité) ; les comportements de citoyenneté organisationnelle (CCO) recontextualisés selon les spécificités culturelles marocaines ; et deux leviers médiateurs essentiels – le leadership et la justice sociale. En articulant ces éléments, notre objectif est de mieux saisir les ressorts de l'implication des cadres intermédiaires dans un environnement où la reconnaissance, l'équité et la qualité managériale sont déterminantes. Pour éclairer ces dynamiques, nous exposons dans les pages qui suivent une revue des travaux existants, la formulation des hypothèses, puis le modèle de recherche retenu.

1.1. Les comportements citoyens (OCB)

La performance organisationnelle ne se limite pas à l'exécution des tâches prescrites. Campbell (1990) souligne sa dimension multidimensionnelle, intégrant des comportements comme la ponctualité, la discipline personnelle ou la coopération. Dans le même esprit, Borman et Motowidlo (1993) définissent la performance contextuelle comme l'ensemble des contributions volontaires qui soutiennent le fonctionnement collectif, telles que l'entraide, les efforts supplémentaires ou le respect des règles au-delà des préférences individuelles.

Ces réflexions ont ouvert la voie à la conceptualisation des comportements de citoyenneté organisationnelle (CCO). Katz (1964) évoquait déjà des comportements « innovants et spontanés » traduisant une disposition à coopérer, mais ce sont surtout les travaux d'Organ et de ses collègues (Smith, Organ & Near, 1983 ; Bateman & Organ, 1983 ; Organ, 1988) qui ont formalisé la notion. Les CCO renvoient à des conduites discrétionnaires, non exigées par le contrat de travail, mais essentielles au bon fonctionnement de l'organisation.

Organ (1988) propose une typologie devenue classique : l'altruisme (aide volontaire aux collègues), la conscience professionnelle (rigueur, assiduité, respect des règles), la sportivité

(attitude positive et tolérance face aux désagréments), la courtoisie (anticipation et prévention des conflits) et l'esprit civique (participation active aux projets collectifs). Ces comportements favorisent la cohésion, la motivation et la réduction du turnover (Podsakoff, Ahearne & MacKenzie, 1990). Ces typologies constituent les dimensions opérationnelles retenues pour nos items de mesure.

Paillé (2007) distingue deux grandes catégories : les CCO orientés vers les individus (entraide, coopération, courtoisie) et ceux orientés vers l'organisation (conformité, sportivité, esprit civique). Ses travaux montrent également que la pertinence de certaines dimensions, comme l'esprit d'équipe, peut varier selon les contextes culturels, ce qui invite à relativiser l'universalité du modèle.

Puisque les CCO représentent une forme discrétionnaire de contribution, la littérature suggère qu'ils sont étroitement liés à l'engagement organisationnel (Organ, 1988 ; Podsakoff et al., 1990). Notre recherche propose d'explorer cette articulation en introduisant deux variables médiatrices : le leadership et la justice perçue.

1.2. L'engagement organisationnel

La littérature propose plusieurs définitions de l'engagement organisationnel. La plus courante est celle de Mowday, Porter et Steers (1982), qui l'assimilent au degré d'identification d'un salarié à son organisation, se traduisant par l'adhésion aux valeurs, la volonté de rester et l'effort volontaire dans le travail. Meyer et Allen (1991) enrichissent cette approche en distinguant trois formes d'engagement qui constituent la base de l'échelle de mesure retenue dans cette recherche : (1) l'engagement affectif, fondé sur l'attachement émotionnel et le partage des valeurs organisationnelles ; (2) l'engagement de continuité, basé sur une logique de coûts et bénéfiques, où le salarié reste car partir lui serait désavantageux ; et (3) l'engagement normatif, ancré dans un sentiment d'obligation morale ou sociale, souvent lié à la nature de la profession ou à des valeurs collectives.

La littérature internationale confirme que l'engagement affectif est celui qui prédit le plus fortement les comportements discrétionnaires et la performance (Meyer, Stanley & Herscovitch, 2002). À l'inverse, l'engagement de continuité tend à limiter l'initiative et l'implication extra-rôle (Shore et al., 2000), tandis que l'engagement normatif s'inscrit dans une logique de devoir, générant loyauté et attachement, parfois indépendamment de la motivation intrinsèque (Wiener, 1982).

Dans le contexte marocain, des études soulignent des spécificités intéressantes. Côme et Yassine (2019) montrent que l'engagement affectif est positivement associé à la performance individuelle, alors que l'engagement de continuité n'exerce pas d'influence significative. De leur côté, Akhlaffou, El Wazani & Souaf (2017) et Ait Alla & Rajaa (2018) mettent en évidence l'importance des pratiques de gestion des ressources humaines et du climat de confiance, qui renforcent particulièrement l'engagement normatif, sans toutefois distinguer clairement les trois formes.

Ces constats laissent apparaître une interrogation majeure : l'engagement affectif constitue-t-il le moteur principal des comportements de citoyenneté organisationnelle, tandis que l'engagement normatif et de continuité y contribuent de manière plus différenciée ? La présente recherche vise à éclairer cette question en analysant le vécu de l'engagement organisationnel chez les cadres intermédiaires marocains et ses effets sur leurs comportements citoyens.

1.3. Les facteurs de médiation : leadership et justice sociale perçue

1.3.1. Le rôle du leadership

Le leadership est couramment défini comme un processus d'influence visant à mobiliser les collaborateurs autour d'objectifs partagés et de changements durables, porteurs de sens et conformes à des principes éthiques (Burns, 1978). Un leader efficace est donc celui qui parvient à stimuler l'engagement de ses équipes, en s'appuyant sur une vision claire et des valeurs communes.

Bass (1985) introduit la notion de leadership transformationnel, qui incite les salariés à s'engager volontairement, sans attendre de récompense, en instaurant un climat de confiance. Des études plus récentes (Ilies, Morgeson & Nahrgang, 2005 ; Liden et al., 2008) soulignent l'impact positif de relations de qualité, fondées sur la reconnaissance et l'attention portée aux besoins des collaborateurs (servant leadership), sur l'engagement organisationnel, en particulier dans sa dimension affective.

D'autres recherches confirment le lien entre leadership et les différentes formes d'engagement (Bono et al., 2003 ; Lowe et al., 2013). Shamir et al. (1998) indiquent que les leaders charismatiques renforcent l'engagement en transmettant des valeurs porteuses de sens. De plus, Hayward et al. (2008) montrent que des styles de leadership plus techniques, comme le management par exception, peuvent également soutenir un engagement de type calculé.

Un leadership de qualité contribue ainsi à améliorer la relation entre le salarié et son supérieur, créant les conditions favorables à une implication durable et volontaire dans le travail.

Sur cette base, nous posons que le leadership agit comme un médiateur, transformant l'engagement organisationnel (affectif, normatif ou de continuité) en comportements citoyens, avec une intensité variable selon la nature de l'engagement.

1.3.2. Le rôle de la justice sociale perçue

En parallèle, la justice sociale constitue un autre levier important de l'engagement et des comportements volontaires. Trois formes sont distinguées (Colquitt, 2001) à savoir la justice distributive, perçue dans l'équité des récompenses ; la justice procédurale, liée à la transparence et à l'équité des décisions et la justice interactionnelle, fondée sur le respect et la qualité des relations.

Ces formes de justice influencent directement la satisfaction, l'engagement et les comportements de citoyenneté organisationnelle (Colquitt et al., 2001 ; Jiang et al., 2021). Selon la théorie de l'équité, les salariés comparent leur investissement (efforts, temps, compétences) aux bénéfices reçus (rémunération, reconnaissance, promotion), et réagissent en conséquence si un déséquilibre est perçu (Adams, 1965 ; Cropanzano et al., 2003).

Des travaux récents confirment que la perception de justice peut renforcer toutes les formes d'engagement (affectif, normatif et de continuité) et influencer positivement les comportements citoyens (Fischer et al., 2019 ; Guo, DiRenzo & Shao, 2022).

Ainsi, nous avançons que la justice perçue agit comme un médiateur puissant entre engagement et comportements citoyens, en particulier pour l'engagement affectif et normatif, qui trouvent dans un climat d'équité une légitimation et un renforcement.

1.4. Les hypothèses, le modèle de recherche et le choix épistémologique

L'examen du lien entre engagement organisationnel et comportements de citoyenneté organisationnelle (CCO) soulève deux interrogations principales. D'une part, dans quelle mesure l'engagement organisationnel constitue-t-il un prédicteur pertinent des comportements citoyens au travail ? D'autre part, comment les facteurs médiateurs que sont le leadership et la justice organisationnelle influencent-ils cette relation, notamment dans le contexte paradoxal observé chez les cadres intermédiaires marocains, qui, malgré un fort engagement déclaré, manifestent une liberté d'expression limitée vis-à-vis de leur vécu professionnel ?

Afin d'apporter des éléments de réponse, nous avons formulé un ensemble d'hypothèses articulées autour de l'idée que les différentes formes d'engagement organisationnel (affectif, de continuité et normatif) exercent une influence sur les comportements citoyens, et que cette

influence est modulée par deux médiateurs majeurs : le leadership et la justice organisationnelle perçue.

Hypothèse principale (H0). L'engagement organisationnel permet de prédire les comportements de citoyenneté organisationnelle.

Hypothèses dérivées sont :

H1. L'engagement affectif, sous l'effet médiateur du leadership, favorise les comportements citoyens.

H2. L'engagement de continuité, sous l'effet médiateur du leadership, contribue aux comportements citoyens.

H3. L'engagement normatif, sous l'effet médiateur du leadership, est lié aux comportements citoyens.

H4. L'engagement affectif, sous l'effet médiateur de la justice organisationnelle, favorise les comportements citoyens.

H5. L'engagement de continuité, sous l'effet médiateur de la justice organisationnelle, contribue aux comportements citoyens.

H6. L'engagement normatif, sous l'effet médiateur de la justice organisationnelle, est lié aux comportements citoyens.

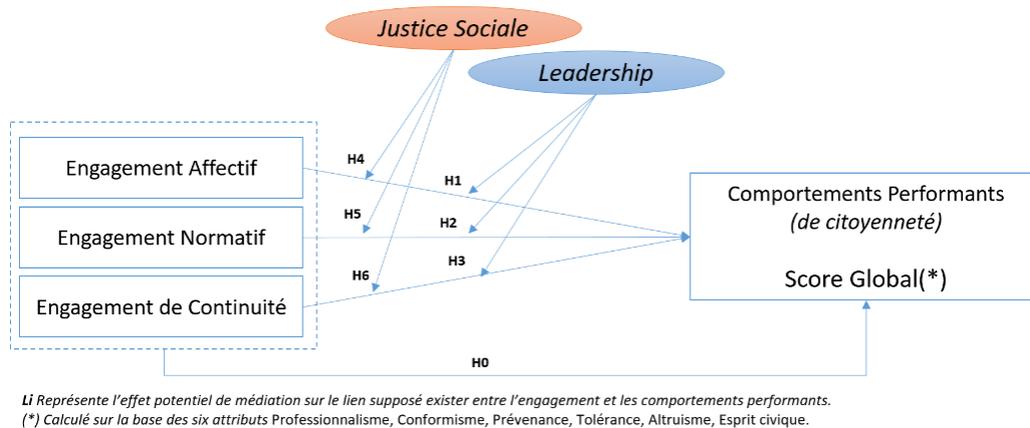
Ces hypothèses convergent vers la construction d'un modèle de recherche intégrateur, qui articule les trois formes d'engagement organisationnel (Meyer & Allen, 1991) avec les comportements de citoyenneté organisationnelle (Organ, 1988), en tenant compte de l'influence médiatrice du leadership et de la justice sociale perçue.

Sur le plan épistémologique, notre démarche s'inscrit dans une posture *hypothético-déductive* : nous partons d'un cadre théorique établi pour formuler des hypothèses testables, que nous confrontons ensuite à la réalité empirique du terrain marocain. Cette approche est également contextualisante, puisqu'elle considère que les concepts de citoyenneté organisationnelle et d'engagement, largement construits dans des contextes occidentaux, doivent être réinterprétés à la lumière des spécificités socio-culturelles locales.

Ainsi, notre mode de raisonnement est à la fois déductif, par la formulation et la mise à l'épreuve d'hypothèses issues de la littérature, et inductif, dans la mesure où l'analyse des données de terrain permet de mettre en évidence des particularités non prévues initialement, telles que le rôle de la conformité/soumission, renforcé par l'héritage colonial et le poids des valeurs religieuses dans les organisations marocaines.

Le modèle de recherche qui en découle peut-être représenté comme suit :

Figure N°1 : Le modèle de recherche



Source : Elaboré par l'auteure

2. Le cadre empirique

Après avoir précisé les fondements théoriques de notre étude, il est désormais essentiel de confronter ces apports conceptuels à la réalité du terrain. Dans ce cadre, notre travail empirique vise à explorer, dans un contexte organisationnel marocain, les dynamiques entre l'engagement des salariés, la perception de la justice sociale, le style de leadership, et l'émergence de comportements performants dits citoyens. L'étude est centrée sur une population spécifique : les cadres intermédiaires opérant au sein de grandes entreprises marocaines, dans un environnement socioculturel singulier.

2.1. La stratégie de recherche

Cette étude s'inscrit dans une approche quantitative, visant à comprendre comment les différentes formes d'engagement organisationnel (affectif, de continuité, normatif) peuvent favoriser des comportements citoyens, et dans quelle mesure le leadership perçu et la justice sociale ressentie jouent un rôle médiateur dans cette relation.

Un second objectif, plus exploratoire, consiste à interroger le niveau de liberté d'expression des cadres opérationnels vis-à-vis de leur vécu professionnel. À travers trois questions spécifiques (gestion des conflits hiérarchiques, recours au syndicat, écoute lors de l'entretien annuel), il s'agit d'évaluer dans quelle mesure les répondants se sentent libres d'exprimer leurs difficultés ou leurs opinions. Ce volet permet de réfléchir au paradoxe entre un engagement déclaré fort et une expression professionnelle limitée.

Par ailleurs, l'étude permet de vérifier l'adéquation culturelle des attributs de la citoyenneté organisationnelle au contexte marocain. Les cinq dimensions du modèle de Podsakoff et al. (2000) — altruisme, conscience, sportivité, courtoisie, vertu civique — ont été complétées par

une sixième dimension, le conformisme (entendu comme soumission volontaire), identifiée à l'issue d'une phase de pré-test auprès de DRH marocains.

2.1.1. Le traitement des données

L'analyse statistique a été réalisée avec le logiciel SPSS, en s'assurant de la validité de tests de fiabilité (alpha de Cronbach) pour évaluer la cohérence interne des dimensions et en effectuant des régressions multiples et analyses de médiation selon la méthode de Hayes (2013), afin d'examiner le rôle du leadership et de la justice sociale dans la relation entre engagement-comportements citoyens.

2.1.2. L'échantillon

L'étude a été menée auprès de 341 cadres intermédiaires marocains, issus d'un échantillon initial de plus de 400 participants, soit un taux de réponse approximatif de 85 %. Les répondants travaillent dans de grandes entreprises (énergie, mines, banques, assurances, multinationales), où les pratiques managériales structurées (comme les systèmes d'évaluation) permettent de mieux explorer les questions liées au leadership et à la justice sociale.

Ce choix exclut volontairement les PME, dans lesquelles l'accès à l'information sociale reste limité, en raison de la culture de la confidentialité, d'un manque de structuration, ou encore de craintes liées à la participation. Dans le contexte marocain, la liberté de parole sur le vécu professionnel demeure restreinte, ce qui justifie le ciblage de structures plus ouvertes à la recherche.

La majorité des répondants (+ de 70 %) ont une formation technique, les autres sont titulaires d'un diplôme de niveau licence. Tous disposent de plus de 10 ans d'expérience professionnelle, et ont ou ont eu des responsabilités d'équipe, ce qui renforce la crédibilité de leurs réponses, notamment sur les thèmes du climat managérial et des pratiques perçues comme justes.

Le questionnaire a été administré en format papier, avec des compléments par téléphone pour clarifier certaines questions. Le lancement de l'enquête en septembre 2024 a été marqué par quelques retards dus à des besoins de traduction en arabe, des explications orales nécessaires, et à la baisse d'activité durant le mois de Ramadan.

2.1.3. Les instruments de mesure

- L'engagement organisationnel :

L'engagement a été évalué à l'aide de la version abrégée du questionnaire de Meyer et Allen (1990), adaptée par Iverson et Buttigieg (1999). Elle comprend 12 items répartis selon trois dimensions : affectif, de continuité et normatif. Les réponses ont été recueillies sur une échelle de Likert en 5 points, de 1 (« pas du tout d'accord ») à 5 (« tout à fait d'accord »).

- La citoyenneté organisationnelle :

La mesure des comportements citoyens s'appuie sur les travaux de Podsakoff et al. (2000), tout en tenant compte des spécificités culturelles du contexte marocain. Un panel de 7 DRH marocains a été consulté afin d'adapter le modèle à la réalité locale (El Adraoui, 2025). Cette démarche a abouti à une version contextualisée du construit, intégrant six attributs :

Professionalisme (remplaçant la conscience), Prévenance (équivalent à la courtoisie), Tolérance (équivalent à l'esprit sportif), Altruisme, Esprit civique, Conformisme (ajout spécifique au contexte marocain, entendu comme « obéissance volontaire »).

Le questionnaire final comprend 24 items issus du modèle de Podsakoff (1990), avec 4 items supplémentaires pour mesurer le conformisme. L'ensemble a été évalué sur une échelle de Likert à 5 points. Un score moyen a été calculé pour chaque dimension.

- La justice sociale perçue :

La justice sociale a été mesurée à partir d'un questionnaire simplifié inspiré de Moorman (1991), comportant 10 items répartis selon les trois dimensions classiques : distributive, procédurale et interactionnelle. Les réponses ont été recueillies sur une échelle de Likert à 5 points.

- Le leadership perçu :

Le leadership a été évalué à l'aide d'une échelle unidimensionnelle inspirée de Scandura et Graen (1984), largement utilisée dans les recherches sur la qualité des relations hiérarchiques. Elle comprend 6 items, mesurés également sur une échelle de Likert à 5 points.

3. Résultats et discussion

3.1. Effet médiateur du leadership et Analyse des témoignages sur le silence au travail et le poids de la culture

Avant d'aborder l'analyse statistique des relations entre engagement, leadership, justice sociale et comportements citoyens, il est utile de revenir sur certains éléments de contexte issus des statistiques descriptives et des témoignages que nous avons recueillis.

Les données indiquent que 70 % des salariés interrogés ne recourent pas immédiatement aux syndicats lorsqu'un conflit surgit avec leur supérieur hiérarchique. La majorité (85 %) préfère attendre l'entretien d'évaluation, perçu comme un moment plus légitime pour exprimer des préoccupations. Comme l'explique un participant : « En cas de problème, je préfère discuter directement avec mon chef pendant l'entretien annuel, c'est le moment où il est plus à l'écoute.

» Un autre ajoute : « *Chez nous, aller voir les syndicats n'est pas bien vu... on risque de perdre la confiance des responsables.* »

Au-delà de cette réserve, 99 % des répondants jugent inapproprié de porter les problèmes internes à l'extérieur de l'entreprise, notamment dans les médias, les réseaux sociaux, etc. La peur de représailles (perte du poste, mise à l'écart, voire sanctions disciplinaires) alimente cette retenue. Comme le formule un cadre : « *Parler dehors, c'est se mettre en danger... il vaut mieux se taire et montrer sa loyauté.* »

Cette posture s'explique également par les trajectoires professionnelles de nombreux salariés, marquées par une ascension progressive, souvent conditionnée par la disponibilité, l'abnégation et la loyauté. Plusieurs témoignages insistent sur le fait que l'évolution professionnelle est liée à la capacité à répondre présent dans des moments critiques : « *J'ai commencé tout en bas. J'étais toujours disponible, même les jours de fête. Les patrons l'ont remarqué, et c'est comme ça que j'ai pu évoluer.* » Un autre confirme : « *Ce que j'ai aujourd'hui, je ne l'aurais pas ailleurs. Je préfère rester discret, c'est grâce à eux que j'ai avancé.* »

Ce sentiment de reconnaissance nourrit un engagement spécifique, souvent imprégné de références ou de convictions religieuses. Comme l'exprime un salarié : « *La reconnaissance, c'est aussi la religion qui nous l'enseigne. On ne doit pas oublier le bien qu'on a reçu.* » Dans ce contexte, s'opposer ouvertement ou s'impliquer dans les activités syndicales apparaît en contradiction avec les valeurs de loyauté et de gratitude qui structurent leur rapport au travail. Ce climat de réserve et de reconnaissance a des répercussions culturelles plus larges : il rend difficile la mise en récit collective des tensions professionnelles, y compris dans le domaine artistique. Le cinéma marocain, par exemple, n'a produit que quelques œuvres abordant le monde du travail, souvent de manière indirecte et timide : *Al Bayra* de Mohamed Ismail (2002), *Les Griffes du passé* de Abdelkrim Derkaoui (2015) et *Burnout* de Nour-Eddine Lakhmari (2017). Ces films privilégient des récits individuels et contournent la dimension collective, reflétant les limites de l'expression ouverte dans un environnement où la parole demeure contrôlée...

3.2. Lien entre engagement et comportements citoyens

L'analyse s'est d'abord concentrée sur la relation directe entre l'engagement organisationnel et les comportements citoyens, avec et sans médiation.

Les premières matrices de corrélations confirment clairement que l'engagement organisationnel prédit de manière significative les comportements citoyens chez les salariés marocains. Plus précisément, les résultats issus du modèle contextualisé de la citoyenneté organisationnelle –

élaboré à partir d'un panel de DRH marocains – révèlent des corrélations plus fortes que celles obtenues à partir du modèle classique d'Organ (1988).

Table N°1 : Matrice des corrélations

		Indice EGT Affectif	Indice EGT de Continuité	Indice EGT Normatif	Score Global Contextualisé (a)	Score Global Selon le CI de Morgan (b)
Indice EGT Affectif	Corrélation de Pearson	1	,316**	-,134*	,315**	,243**
	Sig. (bilatérale)		0,000	0,013	0,000	0,000
	N	341	341	341	341	341
Indice EGT de Continuité	Corrélation de Pearson	,316**	1	,224**	,494**	,290**
	Sig. (bilatérale)	0,000		0,000	0,000	0,000
	N	341	341	341	341	341
Indice EGT Normatif	Corrélation de Pearson	-,134*	,224**	1	0,073	-0,098
	Sig. (bilatérale)	0,013	0,000		0,180	0,071
	N	341	341	341	341	341
Score Global Contextualisé	Corrélation de Pearson	,315**	,494**	0,073	1	,610**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,180		0,000
	N	341	341	341	341	341
Score Global Selon le CI de Morgan	Corrélation de Pearson	,243**	,290**	-0,098	,610**	1
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,071	0,000	
	N	341	341	341	341	341

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

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

Avec ;

(a) le construit des CCO contextualisé est obtenu à partir d'un panel de DRHs marocains

(b) le CI est le construit initial de Morgan qu'on trouve dans la littérature

Source : SPSS

Les analyses corrélationnelles réalisées à l'aide de SPSS indiquent que l'engagement de continuité ($r = .494$, sig. $.000$) et l'engagement affectif ($r = .315$, sig. $.000$) présentent une plus forte capacité à prédire les comportements de citoyenneté organisationnelle (CCO) dans le modèle contextualisé. Ces coefficients sont supérieurs à ceux obtenus avec le construit initial de Morgan, largement mobilisé dans la littérature, qui rapportait pour l'engagement de continuité ($r = .290$, sig. $.000$) et pour l'engagement affectif ($r = .243$, sig. $.000$). Ces résultats confirment que les CCO ne peuvent être appréhendés comme universels, mais doivent être interprétés à l'aune des spécificités locales et culturelles.

Contrairement aux travaux fondateurs d'Allen et Meyer (1990), qui placent l'engagement affectif comme principal prédicteur des CCO, nos résultats montrent ici la prédominance de l'engagement de continuité, suivi par l'affectif. Cette divergence peut s'expliquer par le profil des répondants — majoritairement techniciens et agents de maîtrise — pour qui la stabilité et la sécurité de l'emploi constituent des ressources essentielles dans un marché du travail marocain relativement contraint. Ce constat rejoint certaines recherches menées dans des contextes émergents où l'engagement de continuité joue un rôle plus marqué qu'en Occident (Wasti, 2003 ; Meyer et Maltin, 2010 ; Chang, 2016). Toutefois, d'autres études rappellent que,

dans certains contextes, l'engagement de continuité peut avoir un effet limité, voire négatif, sur les comportements citoyens (Mathieu et Zajac, 1990 ; Meyer, Stanley et Parfyonova, 2012). Enfin, il est intéressant de noter que le même auteur, dans une étude récente menée auprès de cadres dirigeants marocains, met en évidence la supériorité de l'engagement normatif comme moteur des CCO (El Adraoui, 2025). Ce décalage entre managers et cadres intermédiaires suggère que les différentes formes d'engagement n'exercent pas le même poids selon le niveau hiérarchique et les attentes professionnelles.

De manière générale, les répondants se décrivent comme de « bons citoyens organisationnels », mettant en avant des comportements d'altruisme, de civisme, de professionnalisme, de tolérance et de conformité, indépendamment de leur degré d'engagement. Ces dimensions semblent davantage renvoyer à des dispositions personnelles ou à des valeurs socialement ancrées qu'à une volonté consciente d'améliorer la performance organisationnelle.

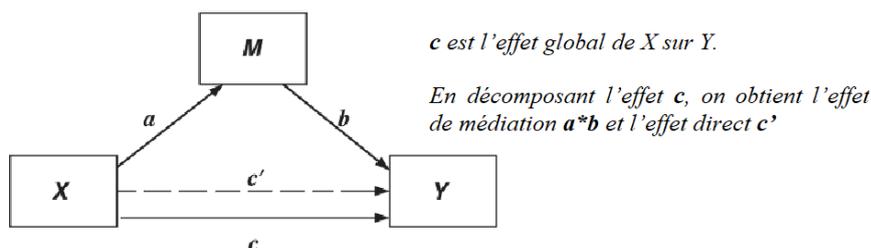
3.3. Rôle médiateur de la justice sociale et du leadership

L'analyse confirme que la justice sociale et le leadership jouent un rôle clé dans la relation entre l'engagement et les comportements citoyens. Lorsque ces deux éléments sont pris en compte, l'effet direct de l'engagement organisationnel sur les comportements citoyens devient beaucoup moins significatif. Cela signifie que, sans un climat perçu comme juste et avec un encadrement de qualité, l'engagement seul ne suffit pas à encourager des comportements citoyens. Cela souligne l'importance de pratiques managériales justes, transparentes et bienveillantes pour mobiliser le potentiel des collaborateurs.

Avant d'étayer les calculs effectués, rappelons que l'effet médiateur d'une variable (M) permet de comprendre comment une variable X influence une variable Y de manière indirecte. Ce type d'analyse, largement utilisé en sciences de gestion (Baron et Kenny, 1986 ; Preacher et Hayes, 2004), repose sur des régressions successives. Il ne se limite pas à décrire les liens mais éclaire les mécanismes sous-jacents. Les calculs ont été réalisés avec SPSS.

Voir schéma ci-dessous.

Figure N°2 : Définition de l'effet de médiation



Source : Travaux de Preacher et Hayes (2004)

L'intégration des variables médiatrices – justice sociale et leadership – dans l'analyse fait apparaître des liens significatifs entre les différentes paires de variables. Cela suggère un effet de médiation probable.

Comme l'indique le modèle de Preacher et Hayes (2004), analyser un effet de médiation revient à comparer l'effet global (c) de l'engagement (affectif, normatif ou de continuité) sur les comportements citoyens à l'effet direct (c') obtenu une fois les variables de médiations sont contrôlées. Les coefficients a (entre engagement et variable médiatrice) et b (entre variable médiatrice et comportements citoyens) permettent une lecture plus fine du processus.

Les résultats des régressions réalisées sur SPSS nous permettent de faire l'analyse suivante :

→ Effet médiateur du leadership et de la justice sociale sur le lien entre engagement de continuité et comportements citoyens

Ainsi, pour l'engagement de continuité, l'effet total initial sur les comportements citoyens apparaît significatif ($c = .519$, $p < .001$, voir T2a- tableau de synthèse des régressions ci-dessous). Toutefois, en contrôlant successivement l'effet de la justice sociale et celui du leadership, le lien direct diminue ($c' = .368$, $p < .001$ sans la justice sociale ; $c' = .446$, $p < .001$ sans le leadership, voir T2b et T2c), ce qui indique la présence d'un effet de médiation partielle. Pris isolément, la justice sociale et le leadership conservent un effet direct et significatif sur les comportements citoyens ($b = .378$, $p < .001$; $b = .291$, $p < .001$, respectivement, voir T2b et T2c). Par ailleurs, les coefficients *a* montrent que l'engagement de continuité influence positivement la perception de justice sociale ($a = .399$, $p < .001$) ainsi que la qualité du leadership perçu ($a = .251$, $p = .002$), voir T2d et T2e.

Ces résultats permettent de conclure que l'engagement de continuité exerce un effet positif sur les comportements citoyens, mais que cet effet est renforcé par la médiation de la justice sociale et du leadership. Les calculs confirment ces médiations :

- Pour la justice sociale : $a \times b = .399 \times .378 = .151$, ajouté au lien direct $c' = .368$, on obtient $.519$, valeur correspondant à l'effet total *c*.
- Pour le leadership : $a \times b = .251 \times .291 = .073$, ajouté au lien direct $c' = .446$, on obtient $.519$, valeur correspondant également à l'effet total *c*.

Ces vérifications attestent de la robustesse du modèle et valident l'existence d'un double effet de médiation partielle.

La justice sociale, en tant que perception d'équité dans les procédures, la distribution des ressources et la qualité des relations, constitue un levier puissant pour transformer l'engagement de continuité, souvent perçu comme contraignant, en comportements extra-rôles positifs. Cette perspective rejoint les analyses de Colquitt et al. (2001), qui démontrent que la justice organisationnelle influence fortement la motivation des salariés à dépasser leurs obligations contractuelles. Quant au leadership, ses effets confirment les apports des théories du leadership transformationnel (Bass 1998 ; Judge et Piccolo 2004), selon lesquelles l'inspiration, la reconnaissance et le soutien des leaders stimulent la citoyenneté organisationnelle.

Ainsi, la combinaison entre perceptions de justice et qualité du leadership apparaît déterminante pour réorienter un engagement basé sur la contrainte (continuance commitment) vers des comportements citoyens, créateurs de valeur pour l'organisation.

Table N°2 : Synthèse des régressions obtenues.

T2a-

Modèle	Coefficients ^a					
			Coefficients standardisés		t	Sig.
			Bêta			
1	(Constante)	1,393	0,140		9,985	0,000
	Indice EGT de Continuité	0,519	0,050	0,494	10,448	0,000

a. Variable dépendante : Score Global Contextualisé

T2b-

Modèle	Coefficients ^a					
			Coefficients standardisés		t	Sig.
			Bêta			
1	(Constante)	0,728	0,180		4,052	0,000
	Indice JUS SOC	0,378	0,068	0,289	5,548	0,000
	Indice EGT de Continuité	0,368	0,055	0,350	6,716	0,000

a. Variable dépendante : Score Global Contextualisé

T2c-

Coefficients^a

Modèle		standardisés			t	Sig.
		Bêta				
1	(Constante)	0,766	0,189		4,061	0,000
	Indice Leadership	0,291	0,061	0,229	4,773	0,000
	Indice EGT de Continuité	0,446	0,050	0,424	8,826	0,000

a. Variable dépendante : Score Global Contextualisé

T2d-

Coefficients^a

Modèle		Coefficients standardisés			t	Sig.
		Bêta				
1	(Constante)	1,762	0,107		16,504	0,000
	Indice EGT de Continuité	0,399	0,038	0,496	10,503	0,002

a. Variable dépendante : Indice JUS SOC

T2e-

Coefficients^a

Modèle		Coefficients standardisés			t	Sig.
		Bêta				
1	(Constante)	2,154	0,120		17,891	0,000
	Indice EGT de Continuité	0,251	0,043	0,303	5,854	0,001

a. Variable dépendante : Indice Leadership

Source : SPSS

→ Effet médiateur du leadership et de la justice sociale sur le lien entre engagement affectif et comportements citoyens

De manière analogue, l'engagement affectif présente un effet total significatif sur les comportements citoyens ($c = .329$, $p < .001$, voir T3a- tableau de synthèse des régressions). Toutefois, lorsque l'on contrôle successivement l'effet de la justice sociale et celui du leadership, le lien direct s'atténue ($c' = .166$, $p < .001$ sans la justice sociale ; $c' = .278$, $p < .001$ sans le leadership, voir T3b et T3c). Cette diminution confirme l'existence d'un effet de médiation partielle.

Pris séparément, la justice sociale et le leadership conservent chacun une influence directe et significative sur les comportements citoyens ($b = .524$, $p < .001$; $b = .403$, $p < .001$, respectivement, voir T3b et T3c). Par ailleurs, les coefficients a montrent que l'engagement affectif accroît positivement la perception de justice sociale ($a = .312$, $p < .001$) ainsi que la qualité du leadership perçue ($a = .126$, $p = .005$), voir T3d et T3e.

L'ensemble de ces résultats met en évidence que l'engagement affectif agit favorablement sur les comportements citoyens, mais que son impact est amplifié par la médiation de la justice sociale et du leadership. Les calculs confirment ces médiations partielles :

- Pour la justice sociale : $a \times b = .312 \times .524 = .163$, ajouté au lien direct ($c' = .166$), on retrouve un effet total de .329, équivalent à c .
- Pour le leadership : $a \times b = .126 \times .403 = .051$, ajouté au lien direct ($c' = .278$), on obtient également .329, correspondant à l'effet total c .

Ces vérifications attestent de la solidité du modèle et confirment l'existence d'un double effet de médiation partielle.

La prépondérance de la justice sociale s'explique probablement par la position singulière des cadres intermédiaires, situés à l'interface entre la direction stratégique et les équipes opérationnelles. Exposés à la fois comme relais et comme destinataires des décisions organisationnelles, ils sont particulièrement sensibles aux dimensions distributives, procédurales et interactionnelles de la justice (Greenberg 1990).

À l'inverse, bien que le leadership conserve une influence positive, son effet apparaît plus restreint, sans doute en raison d'un déficit de proximité relationnelle ou d'une distance hiérarchique (Yukl 2013). Dans ce contexte, la justice sociale constitue un levier plus tangible et mobilisateur, renforçant les comportements citoyens et favorisant la cohésion organisationnelle. Cette observation rejoint les travaux de Organ (1997), selon lesquels les comportements citoyens se développent davantage dans des environnements marqués par l'équité et le respect que dans ceux reposant uniquement sur l'autorité hiérarchique.

Table N°3 : Synthèse des régressions obtenues.

T3a-

Modèle		Coefficients ^a			t	Sig.
		Coefficients standardisés	Bêta			
1	(Constante)	1,968	0,143		13,713	0,000
	Indice EGT Affectif	0,329	0,054	0,315	6,104	0,000

a. Variable dépendante : Score Global Contextualisé

T3b-

Modèle		Coefficients ^a			t	Sig.
		Coefficients standardisés	Bêta			
1	(Constante)	0,895	0,191		4,677	0,000
	Indice JUS SOC	0,524	0,067	0,401	7,766	0,000
	Indice EGT Affectif	0,166	0,054	0,158	3,066	0,002

a. Variable dépendante : Score Global Contextualisé

T3c-

Modèle		Coefficients ^a			t	Sig.
		Coefficients standardisés	Bêta			
1	(Constante)	0,954	0,208		4,584	0,000
	Indice Leadership	0,403	0,063	0,317	6,430	0,000
	Indice EGT Affectif	0,278	0,052	0,266	5,398	0,000

a. Variable dépendante : Score Global Contextualisé

T3d-

Modèle		non standardisés B	Coefficients ^a		t	Sig.
			standard	Coefficients standardisés Bêta		
1	(Constante)	2,049	0,107		19,215	0,000
	Indice EGT Affectif	0,312	0,040	0,390	7,793	0,000

a. Variable dépendante : Indice JUS SOC

T3e-

Modèle		Coefficients ^a			t	Sig.
		Coefficients standardisés	Bêta			
1	(Constante)	2,518	0,118		21,407	0,000
	Indice EGT Affectif	0,126	0,044	0,153	2,850	0,005

a. Variable dépendante : Indice Leadership

Source : SPSS

Conclusion

L'étude met en évidence un résultat majeur : chez les cadres intermédiaires marocains, c'est l'engagement de continuité qui s'avère le plus élevé, devant l'engagement affectif. Ce constat contraste avec la littérature internationale, où l'engagement affectif domine généralement. L'engagement normatif, pour sa part, demeure marginal dans cette population. Cette spécificité s'explique par la configuration du marché du travail marocain : la rareté des opportunités et le taux de chômage élevé incitent techniciens et agents de maîtrise à conserver leur emploi par nécessité, générant un engagement davantage fondé sur le calcul que sur l'attachement. À l'inverse, les cadres dirigeants, plus assurés dans leur trajectoire professionnelle, expriment une loyauté morale et institutionnelle : leur engagement normatif l'emporte sur les autres formes d'engagement, indépendamment des contraintes de sécurité contractuelle (El Adraoui, 2025).

Dans ce contexte, les salariés se perçoivent néanmoins comme de « bons citoyens », prêts à consentir des efforts au-delà de leurs obligations formelles. Toutefois, il apparaît plus pertinent de parler de comportements performants, le terme « citoyenneté » pouvant revêtir une connotation politique dans le contexte marocain. La validation d'un modèle contextualisé de citoyenneté organisationnelle, enrichi par les apports d'un panel de DRH, a conduit à l'introduction d'un attribut clé : la conformité, comprise comme obéissance. Cette dimension illustre l'héritage colonial, religieux et hiérarchique qui continue de marquer la culture managériale, où l'initiative reste encadrée et subordonnée.

La centralité de la justice sociale se comprend à la lumière de la position particulière des cadres intermédiaires, situés à l'interface entre direction stratégique et équipes opérationnelles. À la fois relais et destinataires des décisions organisationnelles, ils se montrent particulièrement sensibles aux dimensions distributives, procédurales et interactionnelles de la justice (Greenberg, 1990).

Dans ce cadre institutionnel et culturel, la liberté d'expression professionnelle demeure restreinte. Les résultats révèlent que les salariés de l'opérationnel évitent d'exprimer leurs difficultés, y compris en dehors du cadre professionnel. Le recours aux syndicats est limité, freiné par la peur de représailles, d'isolement ou de perte d'emploi. Cette autocensure, accentuée par la précarité structurelle, engendre un paradoxe : un engagement affiché élevé, mais une parole contrainte et un faible niveau d'expression. Cette absence de voix collective prive également le champ artistique – cinéma, séries, littérature – de récits authentiques sur le monde du travail, réduisant la visibilité sociale de ces réalités.

Face à ces constats, deux perspectives se dessinent. D'une part, renforcer la justice organisationnelle – qu'elle soit procédurale ou interactionnelle – et promouvoir un leadership transformationnel pourraient encourager une expression plus libre et stimuler des comportements organisationnels véritablement citoyens. D'autre part, une meilleure sensibilisation des milieux culturels et artistiques aux réalités silencieuses du travail marocain permettrait de créer un espace de représentation et de débat social susceptible de briser les tabous.

Enfin, il appartient également aux chercheurs en sciences sociales et en gestion d'investir ces univers professionnels souvent invisibilisés. Leur rôle n'est pas seulement de mesurer et modéliser, mais aussi d'écouter, de documenter et de restituer ces réalités vécues, afin de nourrir un débat scientifique et sociétal plus inclusif. En décrivant ces contextes dans leur complexité – entre loyauté, reconnaissance, contrainte et silence –, les chercheurs contribuent à ouvrir des voies de réflexion et d'action pour transformer, à terme, les pratiques organisationnelles et les représentations collectives du travail au Maroc.

BIBLIOGRAPHIE

- Afiouni, F., & Karam, C. (2014). Leadership, gender, and organizational culture in the Middle East. *Journal of Business Ethics*, 119(2), 199–214. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1635-0>
- 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 Études Multidisciplinaires en Sciences Économiques et Sociales*, 0(7), s. p.
- Akhlaffou, 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 Études Multidisciplinaires en Sciences Économiques et Sociales*, 0(5), s. p.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- 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), 1173–1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership et performance au-delà des attentes*. New York : Presse libre.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industry, military, and educational impact*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee citizenship. *Academy of Management Journal*, 26(4), 587–595. <http://dx.doi.org/10.2307/255908>
- Benbrahim, S. (2020). Autorité et légitimité dans les organisations marocaines : une lecture socio-historique. *Cahiers du CJB*, 22(2), 77–99.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt, W. C. Borman, & Associates (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71–98). Jossey-Bass.
- Bourqia, R. (2019). *Religion, culture et modernité : les paradoxes de la société marocaine*. Éditions La Croisée des Chemins.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.

- Chang, C.-H. (2016). The relationship between organizational commitment and organizational citizenship behaviors: Evidence from a Chinese context. *International Journal of Human Resource Management*, 27(9), 915–933. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1072103>
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>
- Cropanzano, R., Goldman, B., & Folger, R. (2003). Deontic justice: The role of moral principles in workplace fairness. *Journal of Organizational Behavior*, 24(8), 1019–1024. <https://doi.org/10.1002/job.228>
- 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 : Étude réalisée au Maroc (auprès de 40 managers). *Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation*, 6(24), s. p.
- El Akremi, A., Van Nguyen, N., & Fernandez, C. (2015). Perceived organizational justice, trust, and employee outcomes: A cross-cultural study. *Journal of Business Research*, 68(3), 491–500. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.06.004>
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399–432. <https://doi.org/10.1177/014920639001600208>
- 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 Commercii*, 8(1), 15–26. <https://doi.org/10.4102/ac.v8i1.50>
- 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. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00138>
- Karam, C. M., & Jamali, D. (2017). A cross-cultural and feminist perspective on CSR in developing countries: Uncovering latent power dynamics. *Business Ethics Quarterly*, 27(2), 163–199. <https://doi.org/10.1017/beq.2016.65>
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9(2), 131–133. <https://doi.org/10.1002/bs.3830090206>
- Lievens, F., & Anseel, F. (2004). Confirmatory factor analysis and invariance of an organizational citizenship behaviour measure across samples in a Dutch-speaking context. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(3), 299–306. <https://doi.org/10.1348/0963179041752727>

- 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 B. M. Bass & R. E. Riggio (Eds.), *Transformational and charismatic leadership: The road ahead* (10th anniversary ed., pp. 71–75). Emerald Group Publishing.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171–194. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.171>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organisational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., & Maltin, E. R. (2010). Employee commitment and well-being: A critical review, theoretical framework, and research agenda. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 323–337. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.04.007>
- Meyer, J. P., Stanley, L. J., & Parfyonova, N. M. (2012). Employee commitment in context: The nature and implication of commitment profiles. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 1–16. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.07.002>
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845–855. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.6.845>
- Mowday, R., Porter, L., & Steers, R. (1982). *Employee–organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Academic Press.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (2013). *Employee–organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Academic Press.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10(2), 85–97. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_2
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organisational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48(4), 775–802. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01781.x>

- Paillé, P. (2007). La citoyenneté dans les organisations : validation française des échelles de Podsakoff et MacKenzie (1994). *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, 74(2), 59–66. <https://doi.org/10.3917/cips.074.0059>
- Paillé, P. (2008). Organizational citizenship behaviour: Contextual approach and empirical illustration. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 68, 87–104.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107–142. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (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. <https://doi.org/10.1177/014920630002600307>
- 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(4), 717–731. <https://doi.org/10.3758/BF03206553>
- Scandura, T. A., & Graen, G. B. (1984). Moderating effects of initial leader–member exchange status on the effects of a leadership intervention. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 428–436. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.3.428>
- 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. <https://doi.org/10.5465/257080>
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653–663. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.68.4.653>
- Wasti, S. A. (2003). Organizational commitment, turnover intentions, and the influence of cultural values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(3), 303–321. <https://doi.org/10.1348/096317903769647193>
- Yassine, A., & Côme, T. (2019). La nature de l'attachement entre l'employé et l'organisation, vecteur de la performance individuelle ? *Revue des Études Multidisciplinaires en Sciences Économiques et Sociales*, 10, s. p.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson Education.