

La face cachée de l'engagement organisationnel : comportements de citoyenneté organisationnelle et rôles médiateurs de la justice organisationnelle et du leadership chez les cadres intermédiaires marocains (N = 1484)

The Hidden Side of Organizational Commitment: Organizational Citizenship Behaviors and the Mediating Roles of Organizational Justice and Leadership among Moroccan Middle Managers (N = 1,484)

Hayat EL ADRAOUI

Professeur Chercheur Maître de Conférences en Gestion des Ressources Humaines
Groupe ISCAE
Maroc

Date de soumission : 07/07/2026

Date d'acceptation : 04/09/2026

Pour citer cet article :

EL ADRAOUI. H. (2026) « La face cachée de l'engagement organisationnel : comportements de citoyenneté organisationnelle et rôles médiateurs de la justice organisationnelle et du leadership chez les cadres intermédiaires marocains (N = 1484) », Revue Française d'Économie et de Gestion « Volume 7 : Numéro 9 » pp : 1261- 1282.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons

Attribution License 4.0 International License



Résumé

L'engagement organisationnel constitue un levier essentiel de mobilisation des salariés et un déterminant important des comportements de citoyenneté organisationnelle (CCO). Toutefois, les différentes formes d'engagement ne reposent pas sur les mêmes mécanismes psychologiques et peuvent produire des effets comportementaux différenciés. Cette recherche analyse les relations entre les trois dimensions de l'engagement organisationnel — affective, normative et de continuité — et les comportements de citoyenneté organisationnelle auprès de cadres intermédiaires marocains, tout en examinant le rôle médiateur de la justice organisationnelle et du leadership.

L'étude repose sur une enquête quantitative menée auprès de 1 484 cadres intermédiaires issus de plusieurs secteurs d'activité au Maroc. Les résultats mettent en évidence des relations différenciées entre les dimensions de l'engagement et les comportements citoyens. L'engagement de continuité apparaît comme la forme d'engagement la plus fortement associée aux CCO, suggérant que certaines conduites coopératives peuvent relever non seulement d'une adhésion volontaire à l'organisation mais également d'une logique de maintien organisationnel. Les analyses de médiation montrent par ailleurs que la justice organisationnelle joue un rôle explicatif plus important que le leadership dans la transformation de l'engagement en comportements citoyens.

Cette recherche contribue à une meilleure compréhension des mécanismes reliant engagement organisationnel et comportements de citoyenneté organisationnelle dans le contexte marocain et souligne l'importance du contexte relationnel dans l'expression des comportements coopératifs.

Mots-clés : Engagement organisationnel ; Comportements de citoyenneté organisationnelle ; Leadership ; Justice organisationnelle.

Abstract

Organizational commitment is a key driver of employee mobilization and an important determinant of organizational citizenship behaviors (OCBs). However, the different forms of commitment are based on distinct psychological mechanisms and may generate different behavioral outcomes. This study examines the relationships between the three dimensions of organizational commitment— affective, normative, and continuance commitment—and organizational citizenship behaviors among Moroccan middle managers, while investigating the mediating roles of organizational justice and leadership.

The study is based on a quantitative survey conducted among 1,484 middle managers from various sectors in Morocco. The findings reveal differentiated relationships between the dimensions of commitment and citizenship behaviors. Continuance commitment emerges as the form of commitment most strongly associated with OCBs, suggesting that some cooperative behaviors may stem not only from voluntary organizational attachment but also from a logic of organizational retention. Mediation analyses further indicate that organizational justice plays a stronger explanatory role than leadership in transforming commitment into citizenship behaviors.

This research contributes to a better understanding of the mechanisms linking organizational commitment and organizational citizenship behaviors in the Moroccan context and highlights the importance of the relational environment in shaping cooperative workplace behaviors.

Keywords: Organizational commitment; Organizational citizenship behaviors; Leadership; Organizational justice.

Introduction

L'engagement organisationnel constitue l'un des concepts majeurs de la psychologie du travail et du comportement organisationnel, en raison de son lien établi avec la performance, la rétention des salariés et les comportements extra-rôles. Il renvoie à la nature du lien psychologique qui unit un individu à son organisation et oriente son implication durable dans celle-ci. Toutefois, malgré l'abondance des recherches consacrées à ce construit, les formes d'engagement ne produisent pas nécessairement les mêmes effets comportementaux. Dans des contextes organisationnels caractérisés par des mutations économiques, sociales et managériales importantes, il devient essentiel d'examiner la qualité et la nature de cet attachement plutôt que de présumer de ses effets uniformément positifs.

Le modèle tridimensionnel proposé par Meyer et Allen (1991) distingue trois formes d'engagement organisationnel : l'engagement affectif, fondé sur l'attachement émotionnel à l'organisation ; l'engagement normatif, reposant sur un sentiment d'obligation morale ; et l'engagement de continuité, basé sur l'évaluation des coûts associés à un départ. Si les deux premières dimensions traduisent une adhésion volontaire, la troisième repose davantage sur une logique calculatoire. Des travaux ultérieurs ont souligné que cette dimension pouvait recouvrir des réalités distinctes, notamment la perception d'alternatives limitées et l'importance des sacrifices perçus en cas de départ. Plus récemment, Panaccio et Vandenberghe (2009) rappellent que les différentes formes d'engagement n'impliquent pas les mêmes mécanismes motivationnels ni les mêmes conséquences comportementales. Dès lors, considérer l'engagement organisationnel comme un construit unitaire risque de masquer des dynamiques différenciées.

Si l'engagement organisationnel est généralement présenté comme un facteur favorable à la performance et à la coopération, plusieurs travaux soulignent que ses différentes dimensions ne produisent pas nécessairement les mêmes effets comportementaux. En particulier, l'engagement de continuité repose davantage sur l'évaluation des coûts associés à un départ que sur une adhésion affective à l'organisation. Dès lors, certains comportements organisationnels positifs en apparence peuvent traduire une stratégie de maintien ou d'adaptation plutôt qu'une réelle identification organisationnelle. Cette perspective invite à dépasser une lecture exclusivement positive de l'engagement organisationnel et constitue le fondement de la présente recherche.

L'examen de ces dynamiques revêt une importance particulière dans les contextes organisationnels où la stabilité de l'emploi et la loyauté hiérarchique occupent une place

centrale. Dans plusieurs environnements professionnels caractérisés par une structuration hiérarchique forte et des opportunités de mobilité perçues comme limitées, l'engagement de continuité peut constituer une forme d'attachement dominante. Dans ce cadre, le maintien dans l'organisation peut relever davantage d'une logique de sécurité ou de coût que d'une identification affective. Il importe alors d'analyser empiriquement comment ces différentes formes d'engagement se traduisent en comportements organisationnels observables.

Les comportements de citoyenneté organisationnelle (CCO), conceptualisés par Organ (1988) et approfondis par Podsakoff et al. (2000), constituent un indicateur pertinent de ces manifestations comportementales. Les CCO désignent des conduites discrétionnaires qui contribuent au fonctionnement efficace de l'organisation sans être explicitement prescrites par le rôle formel. Ils incluent notamment l'altruisme, la conscience professionnelle, la courtoisie ou encore la participation civique. Toutefois, la signification et l'expression de ces comportements peuvent varier selon les contextes culturels et organisationnels (Paillé, 2007). Dans certains environnements, des conduites telles que la conformité aux normes implicites ou la déférence hiérarchique peuvent être valorisées comme des expressions de citoyenneté organisationnelle.

Dans le contexte marocain, les recherches en gestion et en comportement organisationnel soulignent l'importance des relations hiérarchiques, du respect de l'autorité et des obligations interpersonnelles dans la structuration des dynamiques professionnelles. Ces caractéristiques peuvent influencer à la fois les formes d'engagement organisationnel et l'expression des CCO (El Adraoui, 2025). Toutefois, les travaux empiriques articulant simultanément les différentes dimensions de l'engagement organisationnel et les comportements de citoyenneté organisationnelle dans ce contexte demeurent encore limités. Une analyse contextualisée apparaît dès lors nécessaire afin de mieux comprendre les configurations spécifiques d'engagement et leurs implications comportementales.

Par ailleurs, la littérature suggère que les relations entre engagement organisationnel et CCO ne sont pas exclusivement directes, mais peuvent être influencées par des variables contextuelles. La justice organisationnelle, définie comme la perception d'équité des procédures, des décisions et des interactions au sein de l'organisation (Moorman, 1991 ; Cropanzano et al., 2001), constitue un cadre explicatif central. De même, le leadership, à travers la qualité des relations entre supérieurs et subordonnés (Scandura et Graen, 1984), peut contribuer à renforcer ou à atténuer l'expression comportementale de l'engagement. Ces variables sont susceptibles de jouer un rôle médiateur dans la relation entre les différentes formes d'engagement

organisationnel et les CCO, en structurant le climat relationnel et normatif dans lequel s'inscrivent les salariés.

Si la littérature considère fréquemment la justice organisationnelle et le leadership comme des antécédents de l'engagement organisationnel, une perspective complémentaire peut également être retenue. Les salariés fortement engagés tendent à développer des perceptions plus favorables de leur environnement professionnel, des pratiques organisationnelles et de leur relation avec la hiérarchie. Dans cette logique, l'engagement organisationnel peut influencer indirectement les comportements de citoyenneté organisationnelle à travers les perceptions de justice et de leadership. Compte tenu du caractère transversal des données recueillies, cette relation est appréhendée comme un mécanisme explicatif plausible plutôt que comme une relation causale définitivement établie.

Dans cette perspective, la présente recherche vise à analyser les relations entre les trois dimensions de l'engagement organisationnel et les comportements de citoyenneté organisationnelle auprès d'un échantillon de 1 484 cadres intermédiaires marocains. Elle examine plus précisément le rôle médiateur de la justice organisationnelle perçue et du leadership dans ces relations. L'objectif est d'identifier les configurations d'engagement les plus fortement associées aux CCO et de déterminer dans quelle mesure ces relations sont structurées par le contexte relationnel et organisationnel perçu.

La question de recherche peut ainsi être formulée comme suit :

Dans quelle mesure les différentes dimensions de l'engagement organisationnel sont-elles associées aux comportements de citoyenneté organisationnelle, et quel rôle jouent la justice organisationnelle perçue et le leadership dans ces relations au sein des organisations marocaines étudiées ?

1. Cadre théorique

Cette recherche s'inscrit dans une perspective intégrative articulant trois ensembles conceptuels : (1) l'engagement organisationnel dans ses formes affective, normative et de continuité ; (2) les comportements de citoyenneté organisationnelle (CCO) contextualisés au sein des organisations marocaines ; et (3) deux mécanismes médiateurs centraux – le leadership et la justice organisationnelle. L'ensemble est éclairé par une réflexion complémentaire sur les dynamiques psychologiques susceptibles d'accompagner certaines formes d'engagement.

L'objectif est de dépasser une lecture univoque de l'engagement comme ressource systématiquement positive, afin d'en examiner les configurations différenciées et leurs effets

sur les comportements citoyens dans un contexte organisationnel marqué par une forte normativité hiérarchique.

1.1. L'engagement organisationnel : un construit multidimensionnel

L'engagement organisationnel est classiquement défini comme le lien psychologique unissant l'individu à son organisation (Mowday, Steers & Porter, 1982). Le modèle tridimensionnel de Meyer et Allen (1991) distingue trois composantes.

L'engagement affectif renvoie à l'attachement émotionnel et à l'identification à l'organisation. Il est généralement associé à des attitudes positives, à la motivation intrinsèque et à la performance.

L'engagement normatif traduit un sentiment d'obligation morale à demeurer membre de l'organisation, fondé sur la loyauté, la reconnaissance et l'intériorisation des normes organisationnelles.

L'engagement de continuité repose quant à lui sur la perception des coûts associés à un départ de l'organisation et sur l'évaluation des alternatives disponibles.

Des travaux ultérieurs ont précisé que l'engagement de continuité comporte deux sous-dimensions : le sacrifice perçu et le manque d'alternatives perçu (Bentein, Vandenberghe & Dulac, 2004). Ces distinctions sont essentielles car elles montrent que toutes les formes d'attachement organisationnel ne reposent pas sur les mêmes ressorts motivationnels.

Les recherches indiquent que l'engagement affectif est généralement associé à des conséquences favorables telles que la satisfaction au travail, la performance et les comportements de citoyenneté organisationnelle (Meyer et al., 2002). À l'inverse, l'engagement de continuité présente des effets plus ambivalents (Panaccio & Vandenberghe, 2009). Dans certains contextes caractérisés par une faible mobilité professionnelle ou par une forte valorisation de la stabilité de l'emploi, cette forme d'engagement peut traduire davantage une logique de maintien organisationnel qu'un véritable attachement affectif.

Dans le contexte marocain, où la stabilité professionnelle constitue une valeur importante et où les relations hiérarchiques occupent une place structurante, l'engagement peut s'enraciner dans des logiques de loyauté, de dépendance institutionnelle ou de préservation des acquis professionnels (Côme & Yassine, 2019). Cette configuration invite à examiner empiriquement la manière dont chaque forme d'engagement se traduit en comportements organisationnels observables.

Cette distinction apparaît particulièrement importante dans le cadre de la présente recherche. Alors que la majorité des travaux associent principalement les comportements de citoyenneté

organisationnelle à l'engagement affectif, il demeure pertinent d'examiner dans quelle mesure l'engagement de continuité peut également favoriser de tels comportements. Une telle configuration pourrait révéler que certaines manifestations de coopération organisationnelle reposent non seulement sur l'adhésion à l'organisation, mais également sur une logique de maintien et de préservation de ressources professionnelles perçues comme difficiles à remplacer.

1.2. Les comportements de citoyenneté organisationnelle dans un contexte hiérarchique

Les comportements de citoyenneté organisationnelle (CCO), conceptualisés par Organ (1988), désignent des conduites discrétionnaires contribuant au fonctionnement efficace de l'organisation sans être explicitement prescrites par le rôle formel. Podsakoff et al. (2000) identifient plusieurs dimensions telles que l'altruisme, la courtoisie, la conscience professionnelle et l'esprit civique.

La littérature souligne toutefois la nécessité d'une contextualisation culturelle de ces comportements (Paillé, 2007). Dans des environnements marqués par une forte hiérarchie et une valorisation de la loyauté, certains comportements tels que le respect strict des normes, la conformité aux attentes organisationnelles ou la retenue relationnelle peuvent être interprétés comme des formes de citoyenneté organisationnelle.

Dans le cadre de cette recherche, une adaptation contextualisée de l'échelle de Podsakoff et al. (2000) a été retenue (El Adraoui, 2025), intégrant six attributs : professionnalisme, conformisme, prévenance, tolérance, altruisme et esprit civique. Cette conceptualisation permet d'appréhender une citoyenneté organisationnelle à la fois performante et régulée, dans laquelle la conformité hiérarchique peut constituer une expression valorisée de l'engagement.

Les comportements de citoyenneté organisationnelle apparaissent ainsi comme une manifestation comportementale de la qualité du lien organisationnel. Ils permettent d'observer concrètement comment les différentes formes d'engagement se traduisent dans l'action collective.

Dans le contexte marocain, caractérisé par l'importance accordée aux relations hiérarchiques, à la stabilité de l'emploi et au respect des obligations collectives, les comportements de citoyenneté organisationnelle peuvent prendre des formes spécifiques qui ne sont pas toujours pleinement captées par les modèles développés dans les contextes occidentaux. L'intégration de la dimension de conformisme dans l'échelle retenue vise précisément à prendre en considération cette spécificité contextuelle.

1.3. Le leadership comme mécanisme médiateur

Le leadership constitue un levier central dans la transformation de l'engagement en comportements de citoyenneté organisationnelle. Burns (1978) introduit la notion de leadership transformationnel, approfondie par Bass (1998), qui repose sur l'inspiration, la stimulation intellectuelle et la considération individualisée.

La théorie de l'échange leader-membre (LMX) développée par Graen et Scandura (1984) souligne que la qualité de la relation hiérarchique, fondée sur la confiance, la reconnaissance et le soutien, conditionne les attitudes et comportements des collaborateurs.

De nombreuses études empiriques montrent que le leadership transformationnel favorise l'engagement organisationnel (Bono & Judge, 2003) et stimule les comportements de citoyenneté organisationnelle (Podsakoff et al., 2000). Dans un contexte hiérarchique structuré, le leader joue également un rôle déterminant dans la régulation des tensions susceptibles d'accompagner certaines formes d'engagement.

Bien que le leadership soit fréquemment étudié comme un antécédent de l'engagement organisationnel, plusieurs travaux suggèrent également que les salariés les plus engagés développent des perceptions plus favorables de leur relation avec la hiérarchie et mobilisent davantage les ressources relationnelles disponibles dans leur environnement de travail. Dans cette perspective, le leadership peut être appréhendé comme un mécanisme permettant de transformer l'engagement en comportements de citoyenneté organisationnelle, en renforçant les échanges de confiance, de soutien et de reconnaissance entre les acteurs organisationnels.

Hypothèses

H1 : Le leadership médie la relation entre l'engagement affectif et les comportements de citoyenneté organisationnelle.

H2 : Le leadership médie la relation entre l'engagement normatif et les comportements de citoyenneté organisationnelle.

H3 : Le leadership médie la relation entre l'engagement de continuité et les comportements de citoyenneté organisationnelle.

1.4. La justice organisationnelle comme régulateur relationnel

La justice organisationnelle renvoie à la perception d'équité dans les décisions, les procédures et les interactions au sein de l'organisation (Cropanzano, Byrne, Bobocel & Rupp, 2001). Elle comprend traditionnellement trois dimensions : distributive (Adams, 1965), procédurale et interactionnelle (Moorman, 1991).

Fondée sur la théorie de l'échange social (Homans, 1958 ; Blau, 1964), cette approche postule que la perception d'équité favorise la coopération, la confiance et la loyauté organisationnelle. Organ (1988) montre que la justice perçue constitue un déterminant important des comportements de citoyenneté organisationnelle.

Les travaux de Colquitt et al. (2001) confirment empiriquement les liens entre justice organisationnelle, engagement organisationnel et comportements coopératifs. Dans un environnement organisationnel marqué par une forte verticalité, la justice perçue joue un rôle stabilisateur en favorisant la qualité des échanges sociaux et le maintien de relations professionnelles harmonieuses.

Si la justice organisationnelle est généralement considérée comme un déterminant de l'engagement, une relation complémentaire peut également être envisagée. Les individus fortement engagés tendent à développer une perception plus favorable de leur environnement organisationnel et des pratiques managériales auxquelles ils sont exposés. Dans cette logique, la justice organisationnelle peut constituer un mécanisme explicatif intermédiaire à travers lequel l'engagement organisationnel favorise l'émergence de comportements de citoyenneté organisationnelle.

Hypothèses

H4 : La justice organisationnelle médie la relation entre l'engagement affectif et les comportements de citoyenneté organisationnelle.

H5 : La justice organisationnelle médie la relation entre l'engagement normatif et les comportements de citoyenneté organisationnelle.

H6 : La justice organisationnelle médie la relation entre l'engagement de continuité et les comportements de citoyenneté organisationnelle.

1.5. Engagement organisationnel et implications psychosociales : une perspective théorique

Si l'engagement organisationnel est souvent considéré comme une ressource favorable à l'efficacité organisationnelle, des travaux récents invitent à distinguer ses effets selon sa nature. Le modèle Job Demands–Resources (Bakker & Demerouti, 2007) montre que l'équilibre entre les exigences professionnelles et les ressources disponibles conditionne l'énergie psychologique mobilisable par les salariés.

Demerouti et al. (2001) définissent l'épuisement professionnel comme la conséquence d'un déséquilibre durable entre demandes organisationnelles et ressources individuelles. Dans cette perspective, un engagement dominé par la continuité, reposant sur la contrainte ou sur le

manque d'alternatives perçues, peut correspondre à une logique de maintien davantage qu'à une adhésion pleinement volontaire.

Panaccio et Vandenberghe (2009) montrent que les sous-dimensions de l'engagement de continuité entretiennent des relations différenciées avec le bien-être psychologique. Meyer et Maltin (2010) soulignent également que l'engagement affectif apparaît généralement comme la forme d'engagement la plus favorable au bien-être des salariés.

Il convient toutefois de souligner que la présente recherche n'intègre aucune mesure directe du stress, du burnout ou des risques psychosociaux. Les éléments évoqués dans cette section doivent donc être considérés comme un cadre interprétatif permettant d'éclairer certaines configurations d'engagement observées dans la littérature. En particulier, l'engagement de continuité peut être analysé comme une forme d'attachement organisationnel dont les implications psychologiques mériteraient d'être explorées dans des recherches futures à l'aide d'indicateurs spécifiques du bien-être et de la santé au travail.

2. Le travail empirique

Après avoir posé les fondements théoriques, cette section confronte les hypothèses aux réalités organisationnelles marocaines. L'objectif empirique est d'examiner les relations entre les trois formes d'engagement organisationnel (affectif, normatif et de continuité), la perception de la justice organisationnelle, le leadership et les comportements de citoyenneté organisationnelle (CCO), considérés comme variable dépendante.

L'étude porte sur 1484 cadres intermédiaires exerçant dans de grandes entreprises marocaines. Positionnés à l'interface entre direction stratégique et équipes opérationnelles, ces acteurs occupent un rôle charnière dans la mise en œuvre des politiques organisationnelles. Leur situation hiérarchique les expose à des exigences multiples : performance, loyauté, respect des normes et maintien de la cohésion. À ce titre, ils constituent une population particulièrement pertinente pour analyser la manière dont les différentes formes d'engagement se traduisent en comportements citoyens dans un contexte marqué par une forte normativité organisationnelle. Contrairement à une approche strictement instrumentale de l'engagement, notre démarche vise à en examiner la qualité et les modalités d'expression. Sans intégrer une mesure directe du burnout, l'analyse s'inscrit dans une lecture inspirée des travaux sur les ressources et exigences professionnelles (Bakker & Demerouti, 2007), afin d'identifier les configurations dans lesquelles l'engagement peut relever d'une adhésion mobilisatrice ou d'un maintien organisationnel davantage contraint. L'enjeu consiste ainsi à comprendre si les comportements

citoyens observés traduisent un investissement volontaire ou une adaptation normative à l'environnement organisationnel.

2.1. Stratégie de recherche et échantillon

L'enquête a été menée auprès de 1484 cadres intermédiaires appartenant à de grandes entreprises marocaines opérant dans divers secteurs : énergie (25 %), mines (22 %), finance et assurances (24 %), industrie et logistique (18 %) et services publics (11 %). Ces organisations, structurées selon des modèles managériaux formalisés, offrent un cadre pertinent pour l'analyse des dynamiques d'engagement institutionnalisés.

La collecte des données a été réalisée avec l'appui d'un réseau professionnel constitué de plus de cinquante Directeurs des Ressources Humaines (DRH) exerçant dans différentes organisations marocaines. Le questionnaire a été diffusé auprès d'environ 1 700 salariés occupant principalement des fonctions de techniciens expérimentés ayant évolué vers des responsabilités élargies ainsi que des collaborateurs disposant d'un niveau de formation Bac+3 ou Bac+4.

Au total, 1 484 questionnaires exploitables ont été recueillis et retenus pour l'analyse statistique, représentant un taux de réponse d'environ 87,3 %. Ce taux de participation élevé peut être expliqué par l'implication des DRH partenaires dans la diffusion et le suivi de la collecte.

Les critères d'inclusion retenus concernaient des salariés disposant d'une expérience professionnelle suffisante pour apprécier les pratiques organisationnelles, les relations hiérarchiques ainsi que les mécanismes de coopération au sein de leur organisation.

Le profil des répondants se caractérise par :

- 70 % d'hommes et 30 % de femmes
- un âge moyen de 39,6 ans ($\text{ÉT} = 7,8$)
- une ancienneté moyenne de 11,4 ans ($\text{ÉT} = 5,2$)
- des équipes encadrées de 8 à 15 collaborateurs en moyenne

La collecte des données a été réalisée entre septembre et novembre 2024 au moyen d'un questionnaire auto-administré, diffusé en version papier et électronique. Une attention particulière a été accordée à la traduction et à l'adaptation linguistique des items en arabe et en français afin d'assurer leur validité culturelle. Des relances ont permis d'améliorer le taux de réponse et de limiter les données manquantes.

2.2. Fiabilité des instruments de mesure

La cohérence interne des différentes échelles a été évaluée à l'aide du coefficient alpha de Cronbach. Les résultats obtenus se situent à des niveaux satisfaisants et conformes aux recommandations méthodologiques habituellement retenues dans les sciences de gestion.

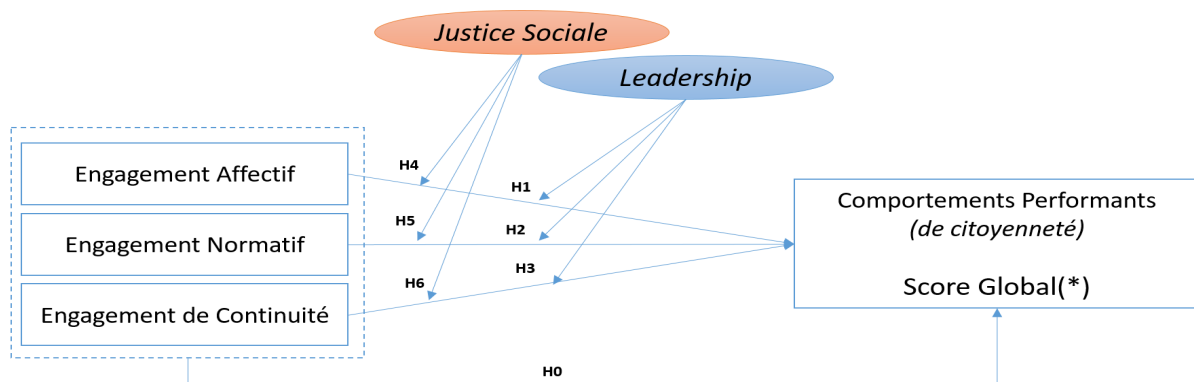
Les coefficients observés pour les différentes dimensions étudiées dépassent le seuil de 0,70 recommandé par Nunnally (1978), ce qui témoigne d'une cohérence interne acceptable des instruments mobilisés. Ces résultats permettent de considérer les mesures utilisées comme suffisamment fiables pour l'analyse des relations entre engagement organisationnel, comportements de citoyenneté organisationnelle, justice organisationnelle et leadership.

2.3. Modèle de recherche

Le modèle testé examine l'effet des trois formes d'engagement organisationnel — affectif, normatif et de continuité — sur les comportements de citoyenneté organisationnelle. Le leadership et la justice organisationnelle sont intégrés comme variables médiatrices.

L'hypothèse centrale postule que la transformation de l'engagement en comportements citoyens dépend de la qualité du contexte relationnel et managérial. Un leadership soutenant et une justice organisationnelle perçue comme élevée devraient renforcer les effets positifs de l'engagement.

Figure N°1 : Modèle de recherche



*Li Représente l'effet potentiel de médiation sur le lien supposé exister entre l'engagement et les comportements performants.
(*) Calculé sur la base des six attributs Professionnalisme, Conformisme, Prévenance, Tolérance, Altruisme, Esprit civique.*

Source : Par l'auteur

2.4. Instruments de mesure

Les instruments mobilisés sont issus d'échelles validées internationalement et ont été adaptés au contexte marocain.

2.4.1. Engagement organisationnel

L'engagement organisationnel a été mesuré à l'aide de l'échelle tridimensionnelle de Meyer et Allen (1991), comprenant 12 items répartis en trois sous-dimensions :

Engagement affectif ($\alpha = .84$)

Engagement normatif ($\alpha = .79$)

Engagement de continuité ($\alpha = .81$)

Les items sont évalués sur une échelle de Likert en cinq points (1 = pas du tout d'accord ; 5 = tout à fait d'accord).

2.4.2. Comportements de citoyenneté organisationnelle (CCO)

Les CCO ont été mesurés à partir du modèle de Podsakoff et al. (2000), adapté au contexte marocain (El Adraoui, 2015 ; 2025). L'échelle comprend 28 items répartis en six dimensions :

- Professionnalisme
- Conformisme
- Prévenance
- Tolérance
- Altruisme
- Esprit civique

L'alpha global de cohérence interne est de .88.

2.4.3. Justice organisationnelle

La justice organisationnelle a été mesurée à l'aide de l'échelle de Moorman (1991), portant sur les dimensions distributive et procédurale (10 items, $\alpha = .85$). Les répondants évaluent leur perception d'équité sur une échelle de Likert en cinq points.

2.4.4. Leadership

Le leadership a été évalué à partir d'une échelle inspirée des travaux sur la relation leader-membre (Scandura & Graen, 1984), comprenant 6 items relatifs au soutien, à la confiance et à la reconnaissance ($\alpha = .82$).

3. Résultats

La littérature souligne un lien étroit entre l'engagement organisationnel et les CCO. Notre étude confirme ce lien dans le contexte marocain, tout en précisant la nature spécifique.

3.1. Analyse des corrélations

Afin d'examiner les relations existantes entre les différentes variables étudiées, une analyse de corrélation a été réalisée. Les résultats de cette analyse sont présentés dans le tableau de corrélation (Tableau 1).

Les résultats mettent en évidence l'existence de relations significatives entre les différentes formes d'engagement organisationnel et les comportements de citoyenneté organisationnelle.

Toutefois, l'intensité de ces relations varie sensiblement selon la nature de l'engagement considéré.

L'engagement de continuité apparaît comme la dimension la plus fortement associée aux comportements de citoyenneté organisationnelle, avec une corrélation positive et significative ($r = 0.550$; $p < 0.001$).

L'engagement affectif présente également une relation positive avec les comportements citoyens, bien que d'une intensité plus modérée ($r = 0.248$; $p < 0.001$).

L'engagement normatif présente enfin une relation positive mais relativement faible avec les comportements citoyens ($r = 0.071$; $p = 0.006$).

Ces résultats suggèrent que les différentes formes d'engagement organisationnel contribuent toutes, à des degrés divers, à l'émergence de comportements citoyens au sein des organisations.

Tableau N°1 : Matrices des corrélations

Corrélations

			Indice EGT AFFECTIF	Indice EGT de CONTINUITE	Indice EGT NORMATIF	Score Contextualisé (a)	Global
Indice EGT AFFECTIF	Corrélation de 1			,223**	-,208**	,248**	
	Pearson						
	Sig. (bilatérale)			0,000	0,000	0,000	
	N	1484		1484	1484	1484	
Indice EGT de CONTINUI TE	Corrélation de ,223**			1	,276**	,550**	
	Pearson						
	Sig. (bilatérale)	0,000			0,000	0,000	
	N	1484		1484	1484	1484	
Indice EGT NORMATIF	Corrélation de -,208**			,276**	1	,071**	
	Pearson						
	Sig. (bilatérale)	0,000		0,000		0,006	
	N	1484		1484	1484	1484	
Score Global Contextualis é	Corrélation de ,248**			,550**	,071**	1	
	Pearson						
	Sig. (bilatérale)	0,000		0,000	0,006		
	N	1484		1484	1484	1484	

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

Avec ;

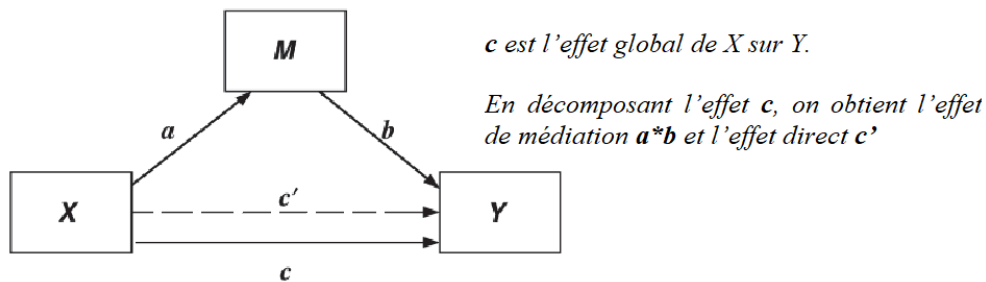
(a) le construit des CCO contextualisé est obtenu à partir d'un panel de DRHs marocains
(Source SPSS)

Dans la suite, une analyse distincte de la médiation exercée par chacun des deux facteurs (justice organisationnelle et leadership) sera menée pour chaque forme d'engagement: affectif, calculé et normatif.

3.2. Effets médiateurs de la justice organisationnelle et du leadership

L'intégration des variables de justice organisationnelle et de leadership dans les calculs obtenus met en évidence des relations significatives entre plusieurs dimensions du modèle, ce qui justifie l'examen de leurs effets médiateurs. Sur le plan conceptuel, l'effet de médiation renvoie au mécanisme par lequel une variable intermédiaire transmet tout ou partie de l'influence d'une variable indépendante sur une variable dépendante. Comme le rappellent Baron et Kenny (1986) et Shrout et Bolger (2002), une médiation est confirmée lorsque l'effet total d'une variable indépendante (noté c) diminue après l'introduction de la variable médiatrice, l'effet direct (c') devenant inférieur à l'effet initial. Dans ce modèle, la force de la médiation est estimée par le produit des coefficients a et b , correspondant respectivement à l'effet de la variable indépendante sur le médiateur, puis du médiateur sur la variable dépendante.

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



Source : Le modèle de Preacher et Hayes (2004)

Conformément à notre modèle théorique (voir Schéma 2), l'analyse a visé à décomposer l'effet global de l'engagement organisationnel sur les comportements citoyens en un effet direct, mesuré après contrôle des médiateurs, et un effet indirect, résultant du rôle joué par la justice organisationnelle et le leadership. Ces deux variables ont été considérées comme des leviers relationnels et structurels susceptibles de transformer les formes d'engagement, qu'elles soient affectives ou de continuité, en comportements citoyens concrets au sein de l'organisation.

Les résultats détaillés de ces analyses sont présentés dans un tableau de synthèse des effets de médiation (Tableau 2) qui récapitule les coefficients des relations directes et indirectes qui se présentent ainsi :

3.2.1. Engagement de continuité et comportements de citoyenneté organisationnelle

L'effet total de l'engagement de continuité sur les comportements de citoyenneté organisationnelle est positif et significatif ($c = 0,572$).

Lorsque la justice organisationnelle est introduite comme variable médiatrice, l'effet direct diminue à 0,443. L'engagement de continuité influence significativement la justice

organisationnelle ($a = 0,362$), laquelle exerce un effet positif sur les comportements de citoyenneté organisationnelle ($b = 0,357$). L'effet indirect obtenu ($0,129$) met en évidence une médiation partielle significative.

Lorsque le leadership est introduit dans le modèle, l'effet direct atteint $0,519$. L'effet indirect observé ($0,053$) demeure positif mais plus limité.

Ces résultats suggèrent que la justice organisationnelle constitue un mécanisme explicatif plus important que le leadership dans la transformation de l'engagement de continuité en comportements citoyens.

3.2.2. Engagement affectif et comportements de citoyenneté organisationnelle

L'effet total de l'engagement affectif sur les comportements de citoyenneté organisationnelle est de $0,266$.

L'introduction de la justice organisationnelle réduit l'effet direct à $0,096$. L'effet indirect atteint $0,170$, révélant une médiation substantielle.

Lorsque le leadership est introduit comme médiateur, l'effet direct demeure élevé ($0,245$) tandis que l'effet indirect reste limité ($0,021$).

Ces résultats montrent que la justice organisationnelle joue un rôle central dans la transformation de l'attachement émotionnel à l'organisation en comportements de citoyenneté organisationnelle.

3.2.3. Engagement normatif et comportements de citoyenneté organisationnelle

L'effet total de l'engagement normatif sur les comportements de citoyenneté organisationnelle est de $0,101$.

Lorsque la justice organisationnelle est intégrée au modèle, l'effet direct diminue fortement à $0,018$. L'effet indirect atteint $0,083$, indiquant une médiation importante.

L'introduction du leadership produit également une médiation partielle. L'effet direct demeure de $0,078$ tandis que l'effet indirect atteint $0,022$.

Ces résultats montrent que la justice organisationnelle joue également un rôle déterminant dans la transformation de l'engagement normatif en comportements de citoyenneté organisationnelle.

Tableau N°2 : Synthèse des résultats sur effets de médiation du Leadership et de la Justice Organisationnelle sur le lien Engagement Organisationnel-CCO (SPSS)

Calculs confirmant les effets de médiation ()**

Variable X	Variable Y	Effet de X sur Y	Variable de médiation M	c (Effet global)	c' (Effet direct)	(Effet de X sur M)	Coefficient a (Effet de X sur M)	Coefficient b (Effet de M sur Y)	Effet de médiation (a*b)
Engagement de Continuité	<i>CCO représentés par un Score</i>	Confirmé	Justice	c=.572	sig	c'=.443	sig	a=.362	
			Organisationnelle	.000		.000	sig.000	b=.357	sig .000 0.129
		Confirmé	Leadership	c=.572	sig	c'=.519	sig	a=.154	sig.000 b=.346 sig .000 0,053
Engagement Normatif	<i>Global (*)</i>	Confirmé	Justice	c=.101	sig	c'=.018	sig		
			Organisationnelle	.000		.000	a=.134 sig.000	b=.617 sig .000	0,0827
		Confirmé	Leadership	c=.101	sig	c'=.078	sig	a=.048 sig.000	b=.462 sig .000 0,0222
Engagement Affectif		Confirmé	Justice	c=.266	sig	c'=.096	sig		
			Organisationnelle	.000		.000	a=.296 sig.000	b=.576 sig .000	0,1705
		Confirmé	Leadership	c=.266	sig	c'=.245	sig	a=.046 sig.000	b=.449 sig .000 0,0207

(*) Calculé sur la base des mesures des six attributs : Professionnalisme, Conformisme, Prévenance, Tolérance, Altruisme, Esprit civique

(**) Synthèse des calculs obtenus sur SPSS

4. Discussion et conclusion

Les résultats de cette recherche confirment l'existence de relations significatives entre les différentes dimensions de l'engagement organisationnel et les comportements de citoyenneté organisationnelle au sein d'un échantillon de 1 484 salariés marocains. Ils mettent également en évidence le rôle important joué par la justice organisationnelle et le leadership dans la transformation de l'engagement en comportements coopératifs.

Le premier enseignement concerne la place particulière occupée par l'engagement de continuité. Les analyses montrent que cette dimension présente la relation la plus forte avec les comportements de citoyenneté organisationnelle. Ce résultat apparaît particulièrement intéressant au regard de la littérature, qui associe traditionnellement les comportements citoyens à l'engagement affectif davantage qu'à l'engagement de continuité (Meyer et Allen, 1991 ; Meyer et al., 2002).

Dans le contexte étudié, cette relation peut être interprétée à la lumière des caractéristiques du marché du travail marocain et des trajectoires professionnelles observées dans plusieurs organisations. Lorsque la stabilité de l'emploi constitue une ressource importante et que les opportunités professionnelles sont perçues comme relativement limitées, les salariés peuvent développer des comportements coopératifs visant à préserver leur intégration organisationnelle et leur position professionnelle. Les comportements de citoyenneté organisationnelle apparaissent alors non seulement comme l'expression d'une adhésion à l'organisation, mais également comme une stratégie de maintien dans un environnement professionnel valorisé.

Les résultats relatifs à l'engagement affectif confirment, quant à eux, les conclusions largement établies dans la littérature. L'attachement émotionnel à l'organisation demeure associé aux comportements de citoyenneté organisationnelle. Toutefois, l'analyse des médiations montre que cette relation est fortement renforcée par la perception d'un environnement organisationnel juste. Lorsque les salariés perçoivent les décisions, les procédures et les interactions comme équitables, leur engagement affectif se traduit davantage par des comportements de coopération et de contribution volontaire.

L'engagement normatif présente une relation plus modérée avec les comportements citoyens. Cependant, les résultats montrent également que cette relation est largement influencée par la justice organisationnelle. Ce constat suggère que le sentiment d'obligation morale envers l'organisation produit davantage d'effets comportementaux lorsqu'il s'inscrit dans un contexte perçu comme équitable et respectueux des collaborateurs.

L'analyse des mécanismes médiateurs constitue l'un des principaux apports de cette recherche. Contrairement à certaines approches qui considèrent principalement la justice organisationnelle et le leadership comme des antécédents de l'engagement, les résultats obtenus suggèrent que ces variables peuvent également intervenir comme mécanismes relationnels favorisant la traduction comportementale de l'engagement. Cette interprétation doit toutefois être considérée avec prudence compte tenu du caractère transversal des données, qui ne permet pas d'établir des relations causales définitives.

La justice organisationnelle apparaît comme le médiateur le plus influent dans l'ensemble des relations étudiées. Elle joue un rôle particulièrement important dans les liens impliquant l'engagement affectif, l'engagement normatif et l'engagement de continuité. Ces résultats confirment l'importance des perceptions d'équité dans la construction des comportements coopératifs au sein des organisations.

Le leadership exerce également un effet médiateur positif, bien que son influence apparaisse globalement plus limitée que celle de la justice organisationnelle dans le modèle étudié. Il contribue néanmoins à structurer les relations entre les salariés et leur environnement de travail et participe à l'orientation des comportements vers des formes de coopération bénéfiques pour l'organisation.

Sur le plan théorique, cette recherche contribue à enrichir les travaux portant sur l'engagement organisationnel en montrant que les différentes dimensions de l'engagement ne produisent pas nécessairement les mêmes effets comportementaux. Elle souligne également l'intérêt d'une analyse contextualisée des comportements de citoyenneté organisationnelle dans les organisations marocaines, où les relations hiérarchiques, les logiques de loyauté et les attentes normatives occupent une place importante.

Sur le plan managérial, les résultats invitent les responsables d'organisation à ne pas considérer l'engagement organisationnel comme un phénomène homogène. Ils soulignent l'importance de développer des pratiques de management favorisant la perception de justice organisationnelle ainsi que des relations de leadership fondées sur la confiance, la reconnaissance et le respect mutuel. Ces leviers apparaissent essentiels pour transformer les différentes formes d'engagement en comportements citoyens favorables à la performance collective.

Cette recherche présente néanmoins certaines limites. D'une part, les données reposent sur des mesures auto-déclarées recueillies auprès d'une source unique, ce qui peut générer un risque de biais de méthode commune. D'autre part, la nature transversale de l'enquête ne permet pas de confirmer l'existence de relations causales entre les variables étudiées. Enfin, bien que

l'échantillon soit particulièrement important, les résultats demeurent associés au contexte organisationnel marocain et doivent être généralisés avec prudence.

Ces limites ouvrent plusieurs perspectives de recherche. Des études longitudinales permettraient d'examiner plus précisément l'évolution des différentes formes d'engagement dans le temps et leurs conséquences comportementales. De futures recherches pourraient également intégrer d'autres variables telles que le bien-être au travail, l'épuisement professionnel, le stress ou les transformations numériques afin d'explorer plus finement les mécanismes susceptibles d'influencer la relation entre engagement organisationnel et comportements de citoyenneté organisationnelle.

En définitive, cette recherche met en évidence que les comportements de citoyenneté organisationnelle peuvent être associés à des formes d'engagement différentes et que leur expression dépend largement du contexte relationnel et organisationnel dans lequel évoluent les salariés. La justice organisationnelle et le leadership apparaissent ainsi comme des leviers essentiels permettant de transformer l'engagement en comportements coopératifs contribuant au fonctionnement efficace des organisations.

BIBLIOGRAPHIE

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267–299.
- Allan, 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.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands–Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Bentein, K., Vandenberghe, C., & Dulac, T. (2004). Commitment profiles and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 991–1007.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.

Bono, J. E., & Judge, T. A. (2003). Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders. *Academy of Management Journal*, 46(5), 554–571.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.

Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445.

Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R., & Rupp, D. E. (2001). Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58(2), 164–209.

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands-Resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512.

El Adraoui, H. (2015). Effets de la gestion des ressources humaines sur la performance : validation du modèle configurationnel auprès d'un échantillon de 92 entreprises au Maroc. *Question(s) de management*, 2015(3), 43–56. <https://doi.org/10.3917/qdm.153.0043>

El Adraoui, H. (2025). L'influence modératrice du leadership et de la justice organisationnelle 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), 1–16. <https://doi.org/10.34874/IMIST.PRSM/reinnova-v6i24.55057>

Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597–606.

Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.

Meyer, J. P., Maltin, E. R. (2010). Employee commitment and well-being: A longitudinal analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 323–337.

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52.

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.

- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1982). Employee-organization linkages. Academic Press.
- Paillé, P. (2007). Perceived organizational support and organizational citizenship behavior: A literature review. *Journal of Managerial Psychology*, 22(5), 479–495.
- Panaccio, A., & Vandenberghe, C. (2009). Perceived organizational support, commitment and well-being: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 75(2), 224–236.
- 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.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315.
- Shrout, P. E., & Bolger, N. (2002). Mediation in experimental and nonexperimental studies: New procedures and recommendations. *Psychological Methods*, 7(4), 422–445.
- Vandenberghe, C., & Tremblay, M. (2008). The role of pay satisfaction and organizational commitment in turnover intentions: A multi-sample investigation. *Journal of Vocational Behavior*, 72(3), 405–413.
- 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.