



L'engagement sans voix : Quand Leadership, Justice Sociale perçue et comportements citoyens coexistent avec le silence des récits sociaux – Étude auprès de 330 cadres intermédiaires marocains

Hayat EL ADRAOUI

Groupe ISCAE

RESUME

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. À partir d'une enquête menée auprès de 330 salariés, l'analyse montre que l'engagement est largement renforcé par un leadership perçu comme juste et par un sentiment de justice sociale. Pourtant, cet engagement ne se traduit ni par une parole libre sur le vécu professionnel, ni par une mobilisation collective. Le recours aux syndicats reste marginal, et les récits critiques sont absents, tant dans les espaces de travail que dans la sphère culturelle. Le poids des normes hiérarchiques, la peur des représailles et l'insécurité économique contribuent à cette forme d'autocensure. En révélant ce silence, l'étude questionne la nature même de l'engagement dans des contextes où parler du travail demeure un tabou.

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

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.17041182>

1 Introduction

Cette recherche s'intéresse à la relation entre l'engagement organisationnel et les comportements de citoyenneté organisationnelle. Elle vise à évaluer dans quelle mesure l'engagement peut prédire les comportements citoyens ou extra-rôles chez les salariés marocains, en intégrant le rôle médiateur du leadership et de la justice sociale perçue.

Pour répondre à cette problématique, une démarche originale a été adoptée : contextualiser le modèle d'Organ (1988) avant de l'appliquer au contexte marocain. Ce modèle, qui repose initialement sur cinq attributs, a été soumis à l'évaluation d'un panel de DRH marocains ($n = 7$). Cette validation a conduit à l'ajout d'un sixième attribut, relatif à la conformité comprise comme soumission, reflétant une spécificité culturelle marquée par le respect de l'autorité et la valorisation de l'alignement hiérarchique. Cette adaptation s'inscrit dans la lignée des travaux de Paillé (2007, 2008) et de Lievens & Anseel (2004), qui soulignent le caractère non universel des comportements de citoyenneté organisationnelle et la nécessité de les ancrer dans leur contexte culturel.

Par ailleurs, les résultats révèlent un paradoxe : bien que les salariés se déclarent engagés et manifestent certains comportements citoyens, ils restent silencieux face aux tensions, conflits ou injustices vécues dans leur

environnement professionnel. Ce silence, interprété comme une forme d'autocensure, semble être nourri par un héritage culturel et historique valorisant la discrétion, le respect de la hiérarchie et la culture du confidentiel.

Dès lors, une question centrale guide cette contribution : **Comment expliquer que des salariés engagés manifestent des comportements citoyens tout en restant silencieux face aux tensions ou injustices vécues dans leur environnement professionnel ?**

2 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.

2.1 Les comportements citoyens (performants)

Dans ses travaux sur la performance, Campbell (1990) propose une approche multidimensionnelle. Il affirme que la performance ne se limite pas à la maîtrise des tâches, mais inclut aussi des comportements comme la ponctualité, la discipline personnelle, ou encore la capacité à collaborer efficacement avec ses collègues. Cette idée rejoint celle de la performance contextuelle, mise en avant par Borman et Motowidlo (1993), qui désigne les actions volontaires d'un salarié en dehors de ses responsabilités formelles, comme aider un collègue, fournir des efforts supplémentaires ou respecter les règles, même lorsqu'elles ne vont pas dans le sens de ses préférences personnelles, dans l'intérêt de l'organisation.

Le concept de citoyenneté organisationnelle renvoie à l'ensemble des comportements volontaires que les salariés adoptent au-delà de leurs obligations contractuelles. Dès 1964, Katz évoquait déjà des « comportements innovants et spontanés » traduisant une disposition à coopérer activement au sein des organisations. Toutefois, ce n'est qu'au début des années 1980 que la notion a été véritablement formalisée, notamment à travers les travaux d'Organ et de ses collègues (Organ, 1988 ; Smith, Organ & Near, 1983 ; Bateman & Organ, 1983). Ils définissent ces comportements comme discrétionnaires : bien qu'ils ne soient pas directement exigés par le contrat de travail, ils jouent un rôle essentiel dans le bon fonctionnement de l'organisation.

Organ (1988) propose une typologie de ces comportements citoyens, en identifiant plusieurs dimensions clés. L'altruisme désigne l'aide volontaire apportée aux collègues dans l'accomplissement de leurs tâches. La conscience professionnelle se manifeste par l'assiduité, le respect des règles internes et la rigueur dans l'exécution du travail. La sportivité se traduit par une attitude positive, une tolérance face aux désagréments du quotidien et l'absence de plaintes inutiles. La courtoisie, quant à elle, consiste à prévenir les malentendus, à anticiper les tensions potentielles et à limiter les conflits. Enfin, l'esprit civique reflète l'engagement actif des salariés dans les projets collectifs de l'entreprise et leur souci constant de son bon fonctionnement.

Ces comportements ont démontré des effets positifs sur le climat organisationnel, en favorisant la cohésion d'équipe, la motivation des collaborateurs et en contribuant à la réduction du turnover (Podsakoff, Ahearne et MacKenzie, 1997). Afin de clarifier leur portée, Paillé (2007) propose de regrouper ces manifestations de citoyenneté en deux grandes catégories : d'une part, celles qui profitent aux individus, telles que l'altruisme, la coopération, la courtoisie et l'entraide ; d'autre part, celles qui bénéficient à l'organisation dans son ensemble, comme la conformité, la conscience professionnelle, la sportivité et l'esprit civique.

Dans une étude menée en France, Paillé a testé la validité d'une échelle de mesure inspirée des travaux de Podsakoff des années 1990. Il montre que les salariés français présentent aussi des comportements citoyens, mais que certaines dimensions comme « l'esprit d'équipe » ne semblent pas aussi centrales dans ce contexte. De plus, l'engagement affectif ne semble pas fortement lié aux comportements de citoyenneté organisationnelle.

Enfin, même si les chercheurs s'accordent à dire que la citoyenneté organisationnelle est un concept multidimensionnel, il n'existe pas encore de consensus sur l'universalité de ses dimensions, qui peuvent varier selon les contextes culturels et professionnels

2.2 L'Engagement organisationnel

La littérature propose plusieurs définitions de l'engagement organisationnel. La plus courante est celle de Mowday, Porter et Steers (1982), qui considèrent l'engagement comme le degré d'identification d'un salarié à son organisation. Cette identification se manifeste par l'adhésion aux valeurs de l'entreprise, la volonté d'y rester et l'effort volontaire fourni dans le travail.

Meyer et Allen (1991) enrichissent cette approche en distinguant trois formes d'engagement organisationnel : (1) L'engagement affectif, basé sur l'attachement émotionnel du salarié à l'organisation. Il reste parce qu'il s'y sent bien et partage ses valeurs, (2) L'engagement de continuité, qui repose sur une logique de coûts et de bénéfices. Le salarié reste car il estime que partir lui serait désavantageux et (3) L'engagement normatif, fondé sur un sentiment d'obligation morale ou sociale. Le salarié reste par devoir, souvent lié à la nature de son métier (santé, sécurité, etc.).

Bien que ce concept ait été largement exploré à l'international, il demeure encore peu étudié dans le contexte marocain. Une étude menée auprès de 75 agents du secteur public (Côme & Yassine, 2019) montre que certaines pratiques managériales renforcent l'engagement affectif, lequel est positivement associé à la performance individuelle. Les résultats indiquent également un lien positif, bien que moins fort, avec l'engagement normatif, tandis que l'engagement de continuité ne semble pas influencer significativement la performance.

D'autres travaux (Akhlaoui, El Wazani & Souaf, 2017 ; Ait Alla & Rajaa, 2018) soulignent l'impact du climat de confiance et des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'implication des salariés, sans toutefois distinguer clairement les différentes formes d'engagement.

Un des objectifs de la présente étude est de mieux comprendre comment les cadres intermédiaires vivent leur engagement organisationnel et d'identifier les dimensions les plus déterminantes pour leur performance. L'engagement affectif est-il plus significatif que les formes normative et de continuité ? C'est ce que cette recherche permettra de constater.

2.3 Les deux facteurs de médiation : le leadership et la justice sociale

Ces deux facteurs sont mobilisés pour explorer leur rôle d'intermédiaire entre l'engagement (sous ses trois formes) et les comportements citoyens.

2.3.1 Le rôle du leadership dans le renforcement de l'engagement

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.

2.3.2 Le rôle de la perception de justice sociale dans le renforcement de l'engagement

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., 2013 ; 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 & Mitchell, 2005).

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). Elle peut donc jouer un rôle médiateur entre l'engagement et la contribution volontaire des salariés à la vie organisationnelle.

→ Les hypothèses et le modèle de recherche

Dans quelle mesure le lien entre engagement organisationnel et comportements citoyens est-il pertinent, et comment les facteurs médiateurs que sont le leadership et la justice organisationnelle influencent-ils cette relation ? Par ailleurs, comment expliquer le paradoxe observé chez les cadres intermédiaires, qui malgré un engagement déclaré fort, manifestent une liberté d'expression limitée vis-à-vis de leur vécu professionnel ?

Cela conduit à formuler les hypothèses suivantes :

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

Hypothèse 1 : L'engagement affectif, sous l'effet médiateur du leadership, favorise les comportements citoyens.

Hypothèse 2 : L'engagement calculé, sous l'effet médiateur du leadership, contribue aux comportements citoyens.

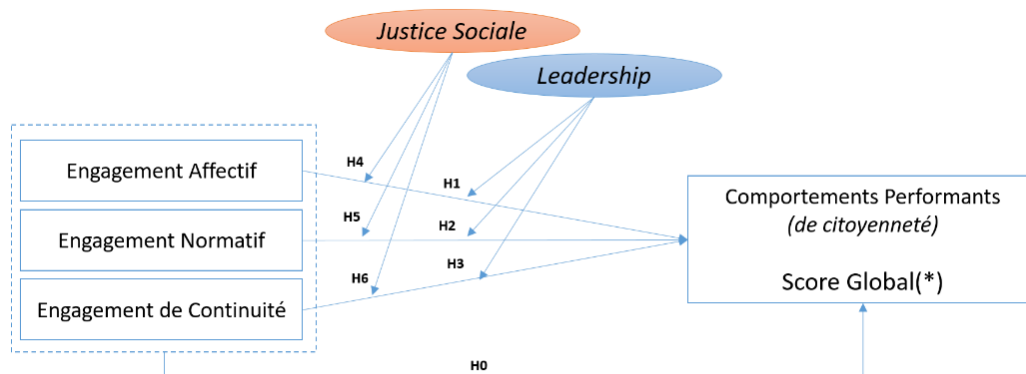
Hypothèse 3 : L'engagement normatif, sous l'effet médiateur du leadership, est lié aux comportements citoyens.

Hypothèse 4 : L'engagement affectif, sous l'effet médiateur de la justice organisationnelle, favorise les comportements citoyens.

Hypothèse 5 : L'engagement calculé, sous l'effet médiateur de la justice organisationnelle, contribue aux comportements citoyens.

Hypothèse 6 : L'engagement normatif, sous l'effet médiateur de la justice organisationnelle, est lié aux comportements citoyens.

D'où notre modèle de recherche peut être ainsi schématisé :



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.*

Figure 1. Le modèle de recherche

Source : l'auteur

3 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.

3.1 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.

3.1.1 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.

3.1.2 L'échantillon

L'étude a été menée auprès de 330 cadres intermédiaires marocains, issus d'un échantillon initial de 300 participants, soit un taux de réponse de 74 %. 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 (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.

3.1.3 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 :

Professionnalisme (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.

3.2 Résultats et discussion

Avant d'aborder l'analyse statistique des relations entre engagement, leadership, justice sociale et comportements citoyens, il convient de revenir sur quelques éléments de contexte révélés par les statistiques descriptives.

Les données collectées montrent que 70 % des salariés interrogés ne privilégient pas le recours immédiat aux syndicats lorsqu'un conflit éclate avec leur supérieur hiérarchique. 85 % préfèrent discuter des problèmes lors de l'entretien d'évaluation, un moment perçu comme plus approprié. L'un des participants affirme : « En cas de problème, je préfère discuter les détails avec mon supérieur hiérarchique pendant l'entretien d'évaluation. ». Un autre ajoute : « Le recours aux syndicats n'est pas bien vu chez nous... On risque de ne plus me faire confiance. ». Par ailleurs, 99 % des répondants considèrent qu'il est inapproprié d'évoquer les problèmes internes à l'extérieur, notamment dans les médias, évoquant la peur de représailles : perte du poste, isolement, voire mesures disciplinaires.

Ces résultats traduisent un rapport particulier à la parole et à l'expression dans le milieu professionnel marocain, marqué par une culture du confidentiel, où l'expression ouverte est souvent perçue comme risquée, voire déplacée. Ce climat de réserve a également des répercussions sur le plan culturel. Il limite la capacité des scénaristes et réalisateurs à produire des œuvres cinématographiques qui racontent le vécu professionnel de manière directe. À ce jour, seuls trois films marocains qui ont réussi à aborder – de manière timide – les réalités du monde du travail : « Al Bayra » de Mohamed Ismail (2002), « Les Griffes du passé » de Abdelkrim Derkaoui (2015), « Burnout » de Nour-Eddine Lakhmari (2017).

Ces films ne traitent que marginalement des tensions professionnelles, souvent à travers des récits individuels. Ce qui reflète la difficulté à produire des représentations collectives du monde du travail dans un environnement où la parole est encore limitée.

3.2.1 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).

Tableau 1. Matrices des corrélations

Corrélations

		Indice EGT Affectif	Indice EGT de Continuité	Indice EGT Normatif	Score Global Contextualisé
Indice EGT Affectif	Corrélation de Pearson	1	-,131*	,287**	0,041
	Sig. (bilatérale)		0,017	0,000	0,454
	N	330	330	330	330
Indice EGT de Continuité	Corrélation de Pearson	-,131*	1	,324**	,453**
	Sig. (bilatérale)	0,017		0,000	0,000
	N	330	330	330	330
Indice EGT Normatif	Corrélation de Pearson	,287**	,324**	1	,176**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000		0,001
	N	330	330	330	330
Score Global Contextualisé	Corrélation de Pearson	0,041	,453**	,176**	1
	Sig. (bilatérale)	0,454	0,000	0,001	
	N	330	330	330	330

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

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

Source : SPSS

Ainsi, l'engagement de continuité ($r = .453$, sig. .000) et l'engagement normatif ($r = .176$, sig. .001) présentent une meilleure capacité à prédire ces comportements dans le modèle contextualisé. Cela confirme l'idée que les comportements citoyens ne sont pas universels et doivent être adaptés au contexte local.

Contrairement à ce que montrent Allen et Meyer (1990), ce sont ici l'engagement de continuité puis l'engagement normatif qui apparaissent comme les meilleurs prédicteurs de comportements citoyens. Ce résultat pourrait s'expliquer par le profil des répondants, en majorité techniciens et agents de maîtrise, pour qui la sécurité de l'emploi est cruciale dans un marché du travail restreint comme celui du Maroc.

De façon générale, les salariés interrogés se décrivent comme de « bons citoyens organisationnels », faisant preuve d'altruisme, de civisme, de professionnalisme, de tolérance et de conformité, indépendamment de leur niveau d'engagement. Ces dimensions semblent davantage relever de convictions personnelles que d'une volonté consciente d'améliorer la performance de l'entreprise.

3.2.2 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.

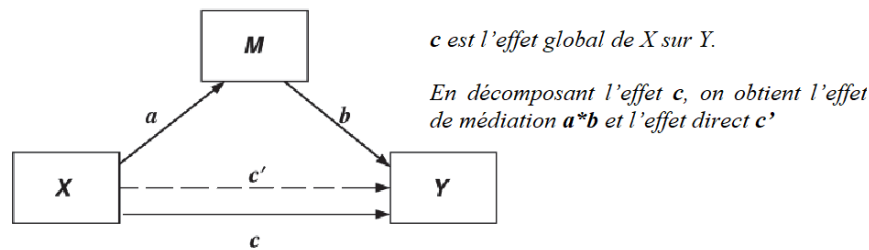


Figure 2. Définition de l'effet de médiation selon Preacher et Hayes (2004)

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 reconstituer notre modèle recherche en valeurs :

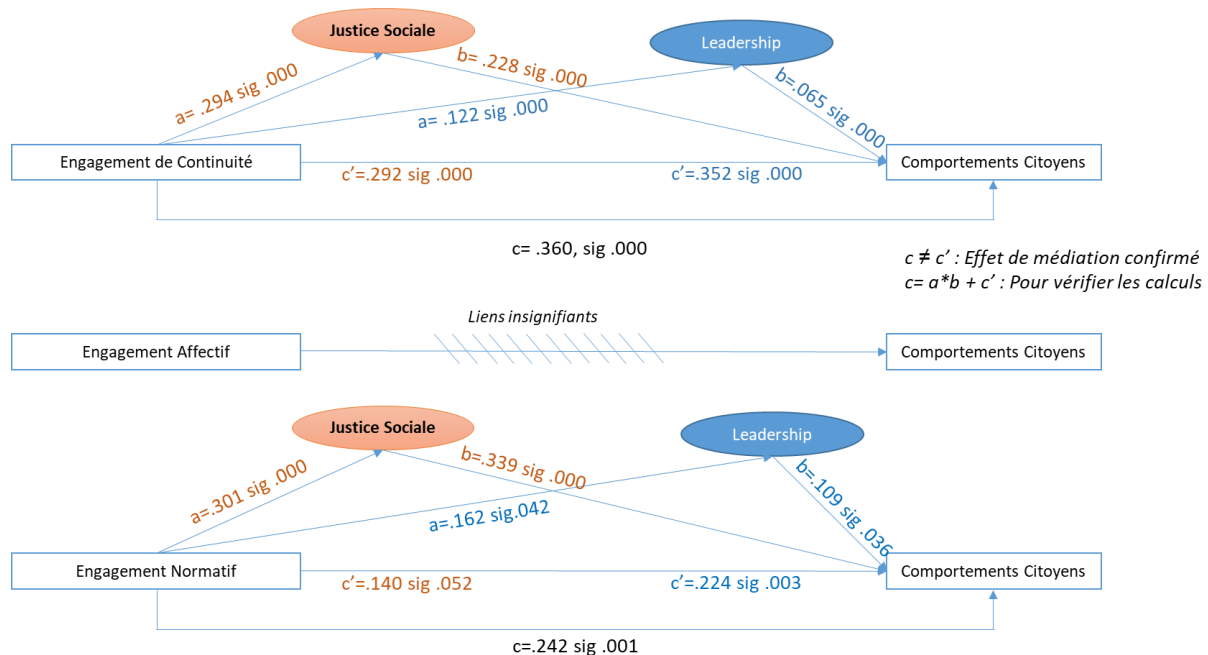


Figure 3. Modèle de recherche reconstitué sur la base des résultats obtenus (sur SPSS)

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

Les résultats mettent en évidence un effet global significatif de l'engagement de continuité sur les comportements de citoyenneté organisationnelle ($c = .360$, $p < .001$). Cependant, lorsque les variables médiatrices – à savoir la justice sociale perçue et le leadership – sont introduites dans le modèle, l'effet direct diminue sensiblement. En effet, les coefficients obtenus (justice sociale : $c' = .292$, $p < .001$; leadership : $c' = .352$, $p < .001$) confirment le rôle médiateur de ces deux dimensions. Ces résultats corroborent les travaux de Podsakoff et al. (2000) qui soulignent que les comportements citoyens ne sont pas uniquement liés à l'engagement organisationnel, mais sont également influencés par les perceptions de justice et la qualité du leadership.

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 1999 ; 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.

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

L'analyse appliquée à l'engagement normatif révèle un effet global significatif mais plus modeste sur les comportements citoyens ($c = .242$, $p < .001$), comparativement à l'engagement de continuité. Là encore, l'introduction des variables médiatrices réduit les coefficients directs (c'), ce qui confirme la médiation exercée par la justice sociale et le leadership. Toutefois, l'impact différencié des médiations montre que la justice sociale exerce une influence plus marquée que le leadership dans l'explication des comportements citoyens. Ces résultats rejoignent ceux de Moorman (1991), qui soulignait le rôle structurant des perceptions de justice dans l'émergence des comportements extra-rôles.

Plus précisément, la justice sociale contribue à la variation des comportements citoyens à hauteur de 22,8 % dans le premier modèle et 33,9 % dans le second, contre seulement 6,5 % et 10,9 % pour le leadership. Cette prédominance des perceptions d'équité peut s'expliquer par la position particulière des cadres intermédiaires, placés à l'interface entre la direction stratégique et les équipes opérationnelles. Ils sont particulièrement sensibles aux mécanismes de justice distributive, procédurale et interactionnelle (Greenberg 1990), car leur rôle implique à la fois d'appliquer et de subir les décisions organisationnelles.

En revanche, bien que le leadership conserve une influence positive, son impact apparaît plus limité, probablement en raison d'un déficit de proximité relationnelle ou d'une distance hiérarchique (Yukl 2013). Les résultats indiquent que, dans ce contexte, la justice sociale agit comme un facteur plus concret et mobilisateur, renforçant les comportements citoyens et favorisant la cohésion organisationnelle. Cette conclusion s'accorde avec les travaux de Organ (1997), pour qui les comportements citoyens s'épanouissent davantage dans des environnements où règnent équité et respect que dans ceux reposant uniquement sur l'autorité hiérarchique.

4 Conclusion

L'étude met en lumière un constat important : chez les cadres intermédiaires marocains, c'est l'engagement de continuité qui ressort comme le plus élevé, devant l'engagement normatif. Ce résultat va à l'encontre des tendances observées dans la littérature internationale, où l'engagement affectif domine généralement. L'engagement affectif, quant à lui, reste peu significatif pour cette population. Ce phénomène s'explique largement par la structure du marché du travail au Maroc : un taux de chômage élevé et une rareté des opportunités poussent les techniciens et agents de maîtrise à conserver leur emploi par nécessité, nourrissant ainsi un engagement fondé sur le calcul. À l'inverse, les cadres dirigeants, plus assurés dans leur trajectoire, manifestent une loyauté envers la profession, avec un engagement normatif plus important que les autres formes d'engagement, sans se préoccuper de la sécurité de leur contrats (El Adraoui, 2025).

Dans ce contexte, les salariés se perçoivent néanmoins comme des « bons citoyens », prêts à fournir des efforts dépassant leurs obligations formelles. Il est toutefois plus juste de parler ici de comportements performants, le terme de « citoyenneté » pouvant revêtir une connotation politique dans le contexte marocain. La validation du modèle de citoyenneté organisationnelle contextualisé, enrichi par un panel de DRH, a ainsi permis d'introduire un attribut clé : la conformité, comprise comme obéissance. Celle-ci illustre une culture managériale encore fortement influencée par des héritages coloniaux, religieux et hiérarchiques, où l'initiative reste cadrée.

Dans ce cadre institutionnel et culturel, la liberté d'expression professionnelle demeure restreinte. Les résultats montrent que les salariés de l'opérationnel évitent d'aborder les conflits ou difficultés liés au travail, même en dehors du cadre professionnel. Le recours aux syndicats reste limité, freiné par la peur de représailles ou de perte d'emploi. Cette autocensure, renforcée par la précarité structurelle, contribue à un faible niveau d'expression, en contradiction avec l'engagement affiché. Ce paradoxe, entre un engagement déclaré fort et une expression limitée, prive aussi le champ artistique (séries, films) de récits authentiques sur le monde du travail, réduisant la visibilité sociale de ces enjeux.

Face à ces constats, deux pistes méritent une attention particulière. D'une part, renforcer la justice organisationnelle – qu'elle soit procédurale ou interactionnelle – ainsi qu'un leadership transformationnel pourrait encourager une expression plus libre et favoriser l'émergence de comportements performants. D'autre part, sensibiliser le monde artistique aux réalités silencieuses du travail marocain pourrait ouvrir un espace de représentation sociale essentiel pour briser les tabous et enrichir le débat public.

REFERENCES

- [1] 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).
- [2] 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).
- [3] Arcand, M., Arcand, G., Bayad, M. & Fabi, B. (2004). Systèmes de gestion des ressources humaines et performance organisationnelle. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75(3), 497–524.
- [4] Bass, B. (1998), *Leadership transformationnel : impact sur l'industrie, l'armée et l'éducation*, Mahwah, NJ : Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- [5] Bateman, T.S. & Organ, D.W. (1983). La satisfaction au travail et le bon soldat : la relation entre l'affect et la citoyenneté des employés. *Revue Académique et de Gestion*, 26, 587–595.
- [6] Burns, J. (1978), *Le leadership*, New York : Harper & Row.
- [7] 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.
- [8] Frimousse, S. & Peretti, J.M. (2015). Regards croisés sur Engagement RSE & performance. *Question(s) de Management*, 1, 65–89.
- [9] 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.
- [10] Kent, A. & Chelladurai, P. (2001). Perceived transformational leadership, organizational commitment, and citizenship behavior: A case study in intercollegiate athletics. *Journal of Sport Management*, 15(2), 135–159.
- [11] 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. *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead 10th Anniversary Edition*, 71–75.
- [12] MacKinnon, D. (2012), *Introduction to statistical mediation analysis*, New York : Routledge.
- [13] Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organisational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- [14] 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.
- [15] Mowday, R., Porter, L. & Steers, R. (1982), *Employee—Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*, New York : Academic Press.
- [16] Neveu, V. (2004). La confiance organisationnelle : définition et mesure. *Actes du congrès de l'Association Française des Ressources Humaines*.
- [17] Organ, D.W. (1988), *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington, MA : Lexington Books.
- [18] Organ, D.W. & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organisational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48, 775–802.
- [19] Paillé, P. (2007). La citoyenneté dans les organisations. *Validation française des échelles de mesure de Podsakoff et MacKenzie* (1994). *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, 74(2), 59–66.

- [20] Podsakoff, P., Mackensie, S., Moorman, R. & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(1), 107–142.
- [21] Podsakoff, P., Mackensie, S., Paine, J. & Bachrach, D. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563.
- [22] Podsakoff, P.M., Ahearne, M. & Mackenzie, S.B. (1997). Le comportement de citoyenneté organisationnelle et la quantité et la qualité de la performance du groupe de travail. *Journal de Psychologie Appliquée*, 82(2), 262–270.
- [23] 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.
- [24] Roux, S. & Dussault, M. (2013). Engagement organisationnel et citoyenneté organisationnelle d'enseignants. *Nouveaux Cahiers de la Recherche en Éducation*, 10(2), 151–164.
- [25] Scandura, T.A. & Graen, G.B. (1984). Effets modérateurs du statut initial d'échange leader-membre sur les effets d'une intervention de leadership. *Journal de Psychologie Appliquée*, 69(3), 428–436.
- [26] 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.
- [27] Shrout, P.E. & Bolger, N. (2002). Mediation in experimental and nonexperimental studies: new procedures and recommendations. *Psychological Methods*, 7(4), 422–445.
- [28] Smith, C.A., Organ, D.W. & Near, J.P. (1983). Le comportement de citoyenneté organisationnelle : sa nature et ses antécédents. *Journal de Psychologie Appliquée*, 68(4), 653–663.
- [29] 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