

Hayat EL ADRAOUI

Professeur Chercheur Habilitée à diriger des Recherches (HDR) en Stratégie et Gestion des Ressources Humaines

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

Résumé: Afin de vérifier l'existence de liens plausibles entre les différentes formes d'engagement et les attributs de la citoyenneté organisationnelle, la présente étude s'appuie sur la théorie multidimensionnelle de Meyer et Allen (1991) ainsi que sur un construit de la citoyenneté organisationnelle contextualisé auprès d'un panel de DRH marocains. Les résultats montrent que l'engagement de continuité, comparé aux autres formes d'engagement, serait un meilleur prédicteur des comportements citoyens chez des salariés marocains occupant des postes de cadres intermédiaires. Ces comportements, également appelés comportements performants, sont représentés par un score global (Dagot et Vonthron, 2003). Les résultats de l'étude confirment l'effet médiateur de dispositifs RH puissants tels que le leadership et la justice sociale, susceptibles de faire émerger ou de renforcer la transformation de la force d'engagement du salarié marocain en comportements performants. Bien que l'engagement des salariés soit aujourd'hui considéré comme un véritable levier de compétitivité pour les entreprises, il est surprenant de constater la rareté des études disponibles sur ce sujet dans le contexte marocain.

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

The mediating impact of leadership and social justice on the link between organizational commitment and civic behavior among middle managers

Study conducted in Morocco

Abstract: In order to verify the presence of plausible links between commitment in its various forms and the attributes of organizational citizenship, the present study mobilized Meyer and Allen's (1991) multidimensional theory and a contextualized organizational citizenship construct among a panel of Moroccan HR managers. The results show that continuance commitment, compared with other forms of commitment, is a better predictor of citizenship behavior among Moroccan employees in middle management positions. Citizenship behaviors, also known as performance behaviors, are represented by an overall score (Dagot and Vonthron, 2003),

The results of the study confirm the mediating effect of powerful HR tools such as Leadership and Social Justice, which are capable of bringing out or reinforcing the declination of the strength of the commitment that binds Moroccan employees to their organization into high-performance behaviors. Although employee commitment has become a real competitive lever for companies, strangely few studies are available on the Moroccan context.

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

Introduction

La présente étude vise à examiner les relations entre les différentes formes d'engagement organisationnel et les comportements de citoyenneté organisationnelle (CCO), en intégrant le rôle médiateur de deux variables centrales en gestion des ressources humaines : le leadership et la justice sociale. Elle se distingue par une double originalité : d'une part, elle s'inscrit dans un contexte national encore peu exploré, celui du Maroc, et d'autre part, elle se focalise sur une catégorie souvent négligée dans la littérature, celle des salariés opérationnels.

L'attention portée à cette population s'explique par l'importance stratégique de leur position dans l'organisation, en tant qu'acteurs de première ligne dans la mise en œuvre des décisions managériales et des processus de production. Pourtant, peu d'études empiriques, dans le contexte marocain, analysent les spécificités de leur engagement et de leurs comportements discrétionnaires, ou encore ce qui les distingue des autres strates de l'entreprise. Cette étude ambitionne ainsi de combler cette lacune, en apportant un éclairage contextualisé sur les mécanismes d'engagement à l'œuvre chez ces acteurs clés.

Bien que la littérature sur l'engagement organisationnel soit abondante, elle demeure dominée par des recherches conduites dans des contextes nord-américains ou occidentaux, limitant ainsi la portée de généralisation des modèles proposés. Or, le Maroc présente des spécificités culturelles, institutionnelles et managériales qui justifient une approche contextualisée. L'environnement organisationnel y est marqué par des rapports hiérarchiques fortement institutionnalisés, des systèmes de valeurs imbriqués entre modernité et traditions, et une conception du travail influencée par des référentiels socioculturels distincts.

Dans cette optique, la validité du construit de la citoyenneté organisationnelle, tel qu'initié par Organ (1988), mérite d'être interrogée. Comme le soulignent Paillé (2007, 2008) et Lievens et Anseel (2004), les comportements citoyens ne peuvent être considérés comme universels. Leur expression dépend des normes sociales et culturelles propres à chaque environnement. Même si les échelles de mesure élaborées par Podsakoff et al. (1990) sur la base du modèle d'Organ ont été largement reprises dans les travaux internationaux, leur transposition dans des contextes non occidentaux doit être précédée d'une validation empirique rigoureuse.

C'est dans cette logique que le présent travail s'inscrit. Les attributs de la citoyenneté organisationnelle ont été préalablement contextualisés et validés à travers une consultation exploratoire menée auprès d'un panel de sept directeurs des ressources humaines marocains. Le construit ainsi adapté constitue le socle analytique sur lequel repose l'étude des liens entre les formes d'engagement (affectif, normatif, de continuité) et les comportements de citoyenneté organisationnelle des salariés marocains.

Par ailleurs, l'étude examine le rôle médiateur du leadership et de la justice sociale dans l'intensification ou la modulation de cette relation, considérant que ces dispositifs RH peuvent constituer des leviers déterminants de la mobilisation des salariés. L'hypothèse est que la qualité du leadership perçu et le sentiment de justice organisationnelle influencent la manière dont l'engagement se manifeste en comportements performants et coopératifs.

La question de recherche centrale à laquelle cette étude entend répondre est la suivante : dans quelle mesure les différentes formes d'engagement organisationnel influencent-elles les comportements de citoyenneté organisationnelle des salariés marocains, et comment cette relation varie-t-elle sous l'effet médiateur du leadership et de la justice sociale ?

Dès lors, nous verrons dans une première partie le cadre théorique (1) et nous exposerons notre travail empirique dans une seconde partie (2).

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 ; 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. Ainsi, nous nous intéressons aux comportements performants dits de citoyenneté organisationnelle (1.1.), à l'engagement (1.2.) et aux facteurs médiateurs (1.3.).

1.1. Les comportements performants dits de citoyenneté organisationnelle

Dans son modèle multifactoriel de la performance, Campbell (1990) souligne que celle-ci ne se limite pas à la maîtrise des tâches. Elle comprend également des comportements tels que le respect des règles, la ponctualité, l'assiduité, et la capacité à favoriser la coopération entre collègues. Cette perspective rejoint celle de Borman et Motowidlo (1993) qui introduisent la notion de performance contextuelle, définie comme l'ensemble des actions accomplies par le salarié au-delà des exigences formelles de sa fonction, dans une logique discrétionnaire. Ces actions incluent notamment l'aide volontaire aux collègues, le respect des règles même en cas de désaccord, ou encore l'investissement personnel pour soutenir les objectifs de l'organisation.

Dans la littérature, la citoyenneté organisationnelle est souvent liée à la « volonté de coopérer » (Katz, 1964), notamment à travers des comportements spontanés, proactifs et innovants. Ce n'est qu'au début des années 1980 que le concept a été véritablement formalisé, notamment par Organ et ses collaborateurs (Organ, 1988 ; Smith, Organ et Near, 1983 ; Bateman et Organ, 1983). Ils définissent ces comportements comme des actions discrétionnaires non imposées par le contrat de travail et non sanctionnées en cas d'absence, mais qui contribuent activement au bon fonctionnement de l'organisation.

Organ (1988) identifie plusieurs dimensions constitutives de ces comportements dits citoyens. *L'altruisme*, par exemple, se manifeste lorsqu'un salarié aide spontanément un collègue en surcharge de travail sans y être obligé. *Le professionnalisme* se traduit par le respect rigoureux des normes et procédures, comme lorsqu'un employé suit scrupuleusement les protocoles de sécurité, même en l'absence de supervision. *La conscience* renvoie à un sens aigu des responsabilités, visible chez un salarié qui reste tard pour finaliser une tâche importante, même si ce n'est pas exigé. *La sportivité* consiste à faire preuve de tolérance face aux irritations du quotidien, comme accepter un changement d'horaire sans se plaindre. *La courtoisie* se manifeste, par exemple, lorsqu'un collaborateur informe ses collègues d'un retard prévu à une réunion pour éviter de les pénaliser. Enfin, *l'esprit civique* s'observe chez un employé qui participe activement aux événements internes de l'entreprise ou s'implique dans des comités visant à améliorer la vie organisationnelle.

Podsakoff, Ahearne et MacKenzie (1997) affirment que la sportivité peut accroître le moral du groupe et réduire le turnover. Quant à la courtoisie, elle permettrait de limiter les conflits intergroupes (Paillé, 2008 ; Podsakoff et al., 2000). L'esprit civique, enfin, témoigne d'un attachement à l'organisation, d'une volonté de s'impliquer dans ses projets, comme le souligne Graham (1991) en évoquant les "bons citoyens" organisationnels.

Paillé (2007) propose une classification en deux catégories ; (1) les comportements orientés vers les individus (altruisme, coopération, courtoisie, etc.) et (2) ceux orientés vers l'organisation (conformité, sportivité, esprit civique). Son étude, conduite en contexte français, montre que les salariés manifestent bien des comportements citoyens, mais que ceux liés à l'esprit d'équipe ne sont pas toujours les plus saillants. Elle met également en lumière une

absence de lien significatif entre l'engagement affectif et les attributs de citoyenneté organisationnelle.

Enfin, bien que le comportement citoyen soit reconnu comme un construit multidimensionnel, aucun consensus n'existe sur l'universalité de ses attributs. Le contexte culturel semble jouer un rôle non négligeable dans leur expression.

1.2. L'engagement et ses différentes formes

L'engagement organisationnel est défini par Mowday, Porter et Steers (1982) comme étant un processus d'identification du salarié à son organisation, traduisant son implication, sa loyauté, et sa volonté d'y rester. Les salariés engagés partagent les valeurs de leur entreprise, souhaitent y évoluer, et sont prêts à fournir des efforts supplémentaires.

Meyer et Allen (1991) enrichissent cette définition en proposant une typologie tridimensionnelle :

- (1) L'engagement affectif, fondé sur l'attachement émotionnel et l'adhésion aux valeurs de l'organisation. Le salarié reste par envie, et agit avec conviction ;
- (2) L'engagement de continuité, basé sur une évaluation des coûts associés à un éventuel départ. Il s'agit d'un engagement par nécessité ;
- (3) L'engagement normatif, lié à des obligations morales ou sociales, à travers lequel le salarié agit par devoir (notamment dans les métiers à forte dimension éthique. (exemple, médecine, armée, protection civile, etc.).

Bien que l'engagement organisationnel ait été largement étudié à l'international, il reste peu exploré dans le contexte marocain. Une étude menée auprès de 75 salariés du secteur public au Maroc par Côme et Yassine (2019) montre que certaines pratiques managériales renforcent l'attachement affectif, avec un impact positif sur la performance individuelle. L'engagement affectif et normatif s'avèrent significativement corrélés à la performance, tandis que l'engagement de continuité ne l'est pas. Ce constat s'explique par la stabilité de l'emploi dans le secteur public marocain, qui rend la continuité contractuelle peu préoccupante pour les salariés.

Akhlaffou, El Wazani et Souaf (2017), à travers une approche qualitative, identifient le climat de confiance comme un levier important des comportements productifs. Ait Alla et Rajaa (2018), quant à eux, révèlent une corrélation significative entre l'implication organisationnelle et les pratiques de développement des compétences ou les conditions de travail, mais leur étude ne permet pas de distinguer les formes d'engagement.

En résumé, les rares études disponibles montrent que l'engagement affectif est la dimension la plus influente sur la performance des salariés au Maroc. Les dimensions calculée et normative, quant à elles, apparaissent plus marginales, sans qu'une explication claire ne soit fournie par la littérature existante.

1.3. Les facteurs médiateurs : Leadership et Justice Sociale

Ces deux facteurs leadership (1.3.1.) et justice sociale (1.3.2.) sont mobilisés pour explorer leur rôle d'intermédiaire entre l'engagement (sous ses trois formes) et les comportements citoyens.

1.3.1. Le Leadership

Dans son ouvrage fondateur, Burns (1978) définit le leadership comme un processus d'influence fondé sur des valeurs morales, orienté vers des changements profonds et durables. L'auteur insiste sur l'importance d'une relation fondée sur l'engagement mutuel entre leader et collaborateurs. Bass (1985) prolonge cette réflexion en soulignant que le leadership transformationnel favorise l'adhésion volontaire des salariés en incarnant un modèle inspirant.

Dans ce modèle, le leader, par son charisme, élargit le champ des responsabilités des collaborateurs et intensifie leur motivation (Neveu, 2004 ; Saint-Michel et Wielhorski, 2011). Cette dynamique favorise le dépassement des objectifs individuels au profit de ceux de l'organisation.

Scandura et Graen (1984) introduisent la notion d'échange leader-membre (LMX), reposant sur une relation de réciprocité où les rôles et attentes font l'objet de négociations constantes. Hui et al. (2013) insistent sur l'importance du partage de ressources dans cette relation.

Plusieurs études empiriques confirment l'existence de liens positifs entre leadership et engagement (Kent et Chelladurai, 2001 ; Bono et al., 2003 ; Lowe et al., 2013). Selon Shamir et al. (1998), le leader, en valorisant des idéaux élevés, renforce l'engagement affectif. Hayward et al. (2008) ajoutent qu'un leadership structuré peut également stimuler l'engagement de continuité.

Ainsi, le leadership est susceptible de jouer un rôle médiateur entre les différentes formes d'engagement et les comportements citoyens, ce qui nous permet de formuler les hypothèses suivantes:

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

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

Hypothèse 3 : L'engagement normatif, sous l'effet médiateur du leadership, prédit les comportements citoyens.

L'hypothèse principale (H0) vise à tester la capacité globale de l'engagement à prédire les comportements citoyens.

1.3.2. La Justice Sociale

La perception d'injustice en entreprise représente une menace sérieuse pour la cohésion des équipes, l'engagement des salariés et la performance globale. La littérature sur la justice organisationnelle, particulièrement abondante, distingue selon Cropanzano et al. (2003) trois formes de justice perçue : la justice distributive, fondée sur l'équilibre entre les efforts consentis

et les récompenses obtenues ; la justice procédurale, qui concerne l'équité des processus de décision ; et la justice interactionnelle, centrée sur la qualité des relations interpersonnelles et le respect dans les échanges.

Les premiers fondements théoriques remontent aux travaux de Homans (1958) et Adams (1965), qui ont théorisé le sentiment d'équité à partir du ratio entre contribution et rétribution. Une inégalité perçue dans ce ratio peut susciter un sentiment d'injustice, entraînant des comportements de retrait ou de rééquilibrage (Frimousse & Peretti, 2015).

Les études montrent que les salariés sont sensibles à la justice tant dans la distribution des ressources que dans les processus qui y conduisent (Iverson et Buttigieg, 1999 ; Meyer et Allen, 1991). Moorman (1991) et Organ (1988) soutiennent que la perception de justice peut renforcer l'engagement et induire des comportements citoyens.

La justice sociale pourrait donc jouer un rôle de médiateur entre l'engagement et les comportements performants. Lorsqu'un salarié engagé perçoit son environnement comme juste, il serait davantage enclin à adopter des comportements citoyens, ce qui nous conduit à formuler les hypothèses ci-dessous :

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

Hypothèse 5 : L'engagement calculé, sous l'effet médiateur de la justice sociale, prédit les comportements citoyens.

Hypothèse 6 : L'engagement normatif, sous l'effet médiateur de la justice sociale, prédit les comportements citoyens.

2. Le travail 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.

Dès lors, nous exposons les objectifs de la recherche (2.1.), la stratégie de cette recherche (2.2.), les instruments de mesure (2.3.) avant de discuter des résultats (2.4.).

2.1. Les objectifs de la recherche

Dans cette étude, nous interrogeons la pertinence des attributs du modèle initial de la citoyenneté organisationnelle (Organ, 1988) tels qu'ils sont définis dans les contextes nord-américains, et leur transférabilité à des contextes culturels différents, notamment le Maroc.

L'objectif central est de comprendre comment les salariés traduisent la « force » de leur engagement organisationnel (Mowday et al., 1982) en des comportements performants. Nous cherchons également à déterminer dans quelle mesure des leviers tels que le leadership et la perception de justice sociale peuvent faciliter cette dynamique, et si ces derniers exercent un rôle de médiation dans cette relation.

Les sections suivantes présentent la structure de l'échantillon, les instruments de mesure utilisés, les principales analyses statistiques, et une discussion des résultats en lien avec le contexte marocain, en mettant l'accent sur les spécificités de ce pays.

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

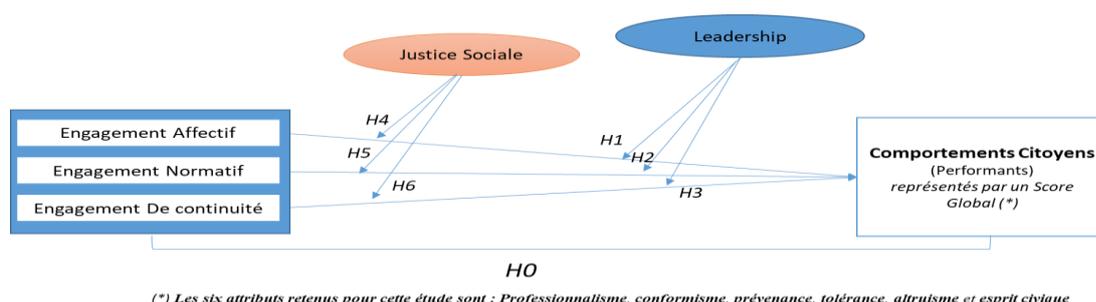


Schéma 1 : Le modèle de recherche

2.2. La stratégie de recherche

Nous avons interrogé une population de 220 salariés marocains (à partir de 300 sollicités, soit un taux de réponse de 74 %), en poste dans de grandes entreprises. L'échantillon est composé majoritairement de techniciens (70 %), le reste étant constitué de diplômés de niveau licence. Ce choix méthodologique se justifie par la complexité des mécanismes managériaux dans ces structures, où des pratiques formelles telles que l'évaluation de la performance sont bien établies et permettent de mesurer des dimensions comme la justice sociale ou le leadership.

Les entreprises sélectionnées opèrent principalement dans les secteurs de l'énergie, des mines, de la finance, des assurances et incluent plusieurs multinationales. Ce cadre garantit un accès plus fiable à l'information sociale et une plus grande familiarité avec les études organisationnelles, à la différence des PME où le partage d'informations reste limité, voire tabou.

Tous les répondants occupent des postes de cadres intermédiaires, avec plus de 10 ans d'expérience, et ont une responsabilité effective sur des équipes. Ce critère assure une pertinence et une richesse des réponses, notamment sur les dimensions de justice et de leadership.

L'administration du questionnaire s'est déroulée sur support papier, avec des compléments téléphoniques au besoin. Le processus a débuté en septembre 2024, mais les retours ont été ralentis en raison de la nécessité de traduire certains items en arabe et de fournir des explications orales. Le mois de Ramadan a également impacté le rythme de collecte des données.

2.3. Les instruments de mesure

Pour répondre aux objectifs de notre recherche, nous avons mobilisé des outils de mesure validés dans la littérature internationale, tout en les adaptant au contexte local. Ces instruments permettent d'évaluer de manière fiable les principales variables du modèle : l'engagement organisationnel (2.3.1.), la citoyenneté organisationnelle (2.3.2.), la justice sociale perçue (2.3.3.) et la qualité du leadership (2.3.4.).

2.3.1. L'engagement organisationnel et ses trois formes

L'engagement a été mesuré à l'aide de la version abrégée du questionnaire de Meyer et Allen (1990), développée par Iverson et Buttigieg (1999). Cette version comprend 12 items sélectionnés parmi les 24 originaux. Chaque item est évalué sur une échelle de Likert en cinq points (de 1 « pas du tout d'accord » à 5 « tout à fait d'accord »).

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

La synthèse de Podsakoff et al. (2000) a été utilisée comme base pour interroger les spécificités du concept dans le contexte marocain. Un groupe de DRH marocains (N=7) a été sollicité afin d'identifier les attributs les plus représentatifs d'un salarié « citoyen » dans leur environnement culturel (El Adraoui, 2025).

Il en ressort une préférence pour le terme performant plutôt que citoyen, jugé trop connoté politiquement. Le salarié performant se distingue par : son *professionnalisme* (respect des horaires, rigueur); son *conformisme* (obéissance aux consignes quel que soit son niveau hiérarchique); sa *prévenance* (anticipation des difficultés); sa *tolérance* (persévérance face à l'adversité); son *altruisme* (entraide); et son *esprit civique* (participation volontaire aux activités de l'organisation).

Ce construit reprend plusieurs dimensions du modèle d'Organ (1988), tout en les adaptant : la conscience devient professionnalisme, l'esprit sportif devient tolérance, la courtoisie devient prévenance. Le conformisme, absent du modèle initial, mais discuté par Organ et Ryan (1995), est également intégré. L'un des DRH interrogés souligne que, même si un salarié possède toutes les qualités attendues, le fait de prendre des initiatives allant à l'encontre de la volonté — parfois implicite — de la hiérarchie le rend indésirable.

La mesure a été réalisée à l'aide d'un questionnaire de 24 items, basé sur Podsakoff et al. (1990), avec quatre items supplémentaires pour le conformisme. Chaque item est évalué sur une échelle de Likert à cinq points.

2.3.3. La justice sociale

Mesurée à l'aide d'une version simplifiée du questionnaire de Moorman (1991), cette variable comprend 10 items évalués sur une échelle de Likert à cinq points.

2.3.4. Le leadership

Le leadership a été évalué à partir de l'échelle développée par Scandura et Graen (1984), qui comprend six items mesurés sur une échelle de Likert à cinq points.

2.4. Résultats et discussion

Si la littérature met en évidence un lien étroit entre l'engagement professionnel et les comportements performants, il convient de questionner la portée de cette relation dans le contexte marocain, caractérisé par des dynamiques propres. C'est précisément ce que nos résultats permettent d'explorer et de mieux comprendre. Ces résultats permettent de saisir le lien entre engagement et comportements performants (2.4.1.) et l'effet médiateur de la justice sociale et du leadership sur le lien engagement-comportements performants (2.4.2).

2.4.1. Engagement – Comportements performants

Les premières analyses confirment la capacité de l'engagement organisationnel à prédire des comportements performants dans le contexte marocain. Les corrélations observées sont significatives, notamment avec les dimensions d'engagement affectif (.337 ; sig. .000) et d'engagement de continuité (.458 ; sig. .000), et ce de manière plus marquée que dans le modèle original d'Organ (1988).

Ces résultats soulignent l'importance d'un construit de citoyenneté organisationnelle contextualisé, plus pertinent pour prédire les comportements dans un environnement comme celui du Maroc (Voir Matrice des corrélations ci-dessous). Contrairement aux observations d'Allen et Meyer (1990), c'est l'engagement de continuité qui s'avère le plus prédictif, suivi de l'engagement affectif. Ce constat peut s'expliquer par la précarité du marché de l'emploi marocain, notamment pour les opérationnels qui sont en majorité des techniciens.

Globalement, les salariés interrogés se décrivent comme performants et engagés, indépendamment de leur niveau d'implication. Ils déclarent un haut niveau de professionnalisme, de conformisme, de tolérance, d'altruisme et d'esprit civique, des comportements parfois issus de convictions personnelles plus que de stratégies de performance organisationnelle.

Ces résultats rejoignent ceux d'Organ (1997) et de Podsakoff et al. (1996), qui établissent une corrélation entre engagement affectif et citoyenneté organisationnelle. Au Canada, Roux et Dussault (2013) observent également que l'engagement affectif favorise la tolérance.

Des analyses complémentaires de régression permettent ensuite d'étudier l'effet médiateur de la justice sociale et du leadership.

		Corrélations				
		Indice EGT AFF	Indice EGT CONT	Indice EGT NOR	Score Global Contextualisé	Score Global Selon le CI de Morgan
Indice EGT AFF	Corrélation de Pearson	1	,438**	,008	,337**	,243**
	Sig. (bilatérale)		,000	,906	,000	,000
	N	220	220	220	220	220
Indice EGT CONT	Corrélation de Pearson	,438**	1	-,164*	,458**	,410**
	Sig. (bilatérale)	,000		,015	,000	,000
	N	220	220	220	220	220
Indice EGT NOR	Corrélation de Pearson	,008	-,164*	1	,035	-,159
	Sig. (bilatérale)	,906	,015		,606	,439
	N	220	220	220	220	220
Score Global Contextualisé	Corrélation de Pearson	,337**	,458**	,035	1	,721**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,606		,000
	N	220	220	220	220	220
Score Global Selon le CI de Morgan	Corrélation de Pearson	,243**	,410**	-,159*	,721**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,019	,000	
	N	220	220	220	220	220

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).
* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Tableau 1 : Matrices des corrélations (Source SPSS)

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

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

Cette deuxième partie de l'analyse vise à vérifier la présence d'un effet de médiation, comme le proposent les hypothèses formulées dans notre modèle conceptuel. Plus précisément, il s'agit de tester si la justice perçue et le leadership jouent un rôle médiateur dans la relation entre l'engagement organisationnel – dans ses dimensions affective, calculée et normative – et les comportements performants des salariés.

Nos analyses visent ainsi à mieux comprendre comment l'engagement organisationnel, sous ses différentes formes, peut se traduire en comportements performants à travers l'effet médiateur de la justice perçue et du leadership. L'objectif est d'apporter des éclairages utiles aux praticiens en gestion des ressources humaines : en cultivant un climat organisationnel perçu comme juste et en adoptant des styles de leadership appropriés, les gestionnaires peuvent non seulement renforcer l'engagement des salariés, mais aussi promouvoir des comportements bénéfiques à la performance collective.

Avant de présenter les résultats empiriques, il convient de rappeler que l'effet médiateur d'une variable (M) sur la relation entre une variable indépendante (X) et une variable dépendante (Y)

est un objet d'étude fréquent en sciences de gestion. Ce mécanisme, également appelé effet indirect, renvoie à l'idée qu'une variable médiatrice transmet l'influence de X sur Y (Baron et Kenny, 1986 ; MacKinnon, 2012 ; Shrout et Bolger, 2002). Dans le schéma explicatif ci-dessous, cet effet est représenté par le produit des coefficients a et b (soit $a*b$), correspondant respectivement à l'effet de X sur M, puis de M sur Y. Un effet de médiation est établi lorsque l'effet total (c) est significativement réduit après introduction du médiateur, c'est-à-dire que l'effet direct (c') devient inférieur à l'effet total. Les résultats obtenus permettent non seulement de confirmer la présence d'un effet médiateur, mais également d'en quantifier l'ampleur.

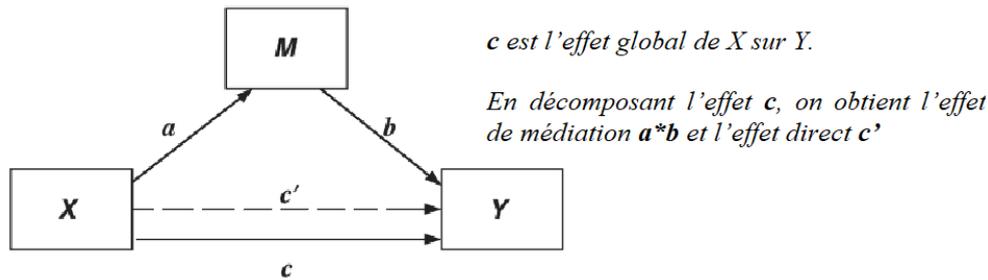


Schéma 2 : Définition de l'effet de médiation selon Preacher et Hayes (2004)

Les résultats peuvent être ainsi résumés dans le tableau 2 suivant :

			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)	Coefficient a (Effet de X sur M)	Coefficient b (Effet de M sur Y)	Effet de médiation ($a*b$)	
Engagement Affectif	Comportements Performants (de citoyenneté) représentés par un Score Global (*)	Confirmé	Justice Sociale	$c=.302$ sig .019	$c'=.112$ sig .079	$a= .412$ sig.000	$b=.461$ sig .000	0.189	
Engagement Affectif		Confirmé	Leadership	$c=.302$ sig .019	$c'=.150$ sig .019	$a=.217$ sig.000	$b=.403$ sig .000	0.151	
Engagement Calculé		Confirmé	Justice Sociale	$c=.358$ sig .000	$c'=.267$ sig .000	$a=.226$ sig.000	$b= .405$ sig .000	0.091	
Engagement Calculé		Confirmé	Leadership	$c=.358$ sig .000	$c'=.280$ sig .000	$a=.217$ sig.000	$b=.360$ sig .000	0.078	
Engagement Normatif		Lien insignifiant	Justice Sociale	NS ($c=.038$ sig .606) Absence de lien significatif					
Engagement Normatif		Lien insignifiant	Leadership	NS ($c=.038$ sig .606) Absence de lien significatif					

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

(**) Synthèse des calculs obtenus sur SPSS

Tableau 2 : Synthèse des résultats sur les effets médiateurs de la Justice Sociale et du Leadership sur le lien Engagement – Comportements performants (SPSS)

Par la suite, une analyse distincte de la médiation exercée par chacun des deux facteurs (justice sociale et leadership) a été menée pour chaque forme d'engagement: affectif, calculé et normatif (liens insignifiants donc non présentés).

Effet de médiation de la justice sociale et du leadership dans la relation entre engagement affectif et comportements citoyens: l'intégration des variables Justice Sociale et Leadership dans la matrice de corrélation globale révèle des relations significatives entre plusieurs paires de variables, ce qui justifie l'exploration de leurs rôles médiateurs. Conformément à notre modèle théorique (voir schéma 2), l'analyse consiste à décomposer l'effet global de

l'engagement affectif sur les comportements citoyens, qui intègre l'influence potentielle des variables médiatrices, en deux composantes :

- c' un effet direct, obtenu en contrôlant l'influence des médiateurs ;
- $a*b$ un effet indirect, reflétant le chemin de médiation, estimé par le produit des coefficients (lien entre engagement et médiateur) et (lien entre médiateur et comportements citoyens), soit :

Les résultats empiriques sont les suivants (Voir Tableau 2 de synthèse des résultats ci-dessus)

- Effet global : significatif $c=.302$ sig .019
- Effet direct après contrôle de la JS : non significatif $c'=.289$ sig .079
- Effet direct après contrôle du LS : significatif mais atténué $c'=.150$ sig. = .019
- Effets indirects ou effets de médiation (produits $a*b$) :
- Engagement affectif → JS : $a=.412$ sig .000 ; JS → CC : $b=.461$ sig .000
- Engagement affectif → LS : $a=.376$ sig .000 ; LS → CC : $b=.403$ sig .000

L'analyse montre que l'effet direct de l'engagement affectif disparaît une fois la justice sociale contrôlée, ce qui indique une médiation totale. À l'inverse, le leadership n'efface pas complètement l'effet direct, ce qui traduit une médiation partielle.

Ces résultats prennent tout leur sens dans le contexte des salariés opérationnels, qui représentent la majorité de la population enquêtée. Étant moins fréquemment en contact direct avec leur hiérarchie, ces collaborateurs sont davantage influencés par les mécanismes organisationnels tangibles, en particulier les primes, rétributions matérielles et procédures perçues comme équitables. La justice sociale constitue donc pour eux un levier plus immédiat et concret que le leadership, dont les effets sont plus distants ou indirects dans leur quotidien professionnel.

Ainsi, dans des contextes de faible proximité hiérarchique, l'équité perçue dans la gestion des ressources humaines apparaît comme une condition essentielle pour développer des comportements de citoyenneté, même chez les salariés dont l'engagement est d'ordre affectif.

Effet de médiation de la justice sociale et du leadership dans la relation entre engagement de continuité et comportements citoyens : dans le prolongement de la première analyse, nous avons examiné les effets de médiation de la justice sociale et du leadership sur la relation entre engagement de continuité et comportements citoyens. Cette forme d'engagement, davantage fondée sur des considérations d'ordre pragmatique (coûts de départ, sécurité de l'emploi, absence d'alternatives perçues), s'avère particulièrement significative dans le contexte étudié.

L'effet global entre l'engagement de continuité et les comportements citoyens est établi comme suit :

- Effet global : $c=.358$ sig .000

Après intégration des variables médiatrices dans le modèle, l'effet direct diminue :

- Effet direct après contrôle de la JS : $c'=.267$ sig .000
- Effet direct après contrôle du LS : $c'=.280$ sig .000

Les coefficients intermédiaires révèlent également des liens significatifs :

- Engagement de continuité → JS : $a=.226$ sig.000 ; JS → CC : $b=.405$ sig .000
- Engagement de continuité → LS : $a=.217$ sig.000 ; LS → CC : $b=.360$ sig .000

Ces résultats confirment la présence d'un effet de médiation partielle dans les deux cas : la justice sociale et le leadership renforcent la capacité de l'engagement de continuité à prédire les comportements citoyens, sans toutefois annuler complètement l'effet direct.

Cette configuration est particulièrement cohérente dans le contexte marocain, notamment pour les cadres intermédiaires, les techniciens et les agents de maîtrise, souvent confrontés à des contraintes structurelles du marché du travail (taux de chômage élevé, rareté des opportunités, mobilité professionnelle limitée). Dans ce contexte, l'engagement de continuité devient une stratégie pour sécuriser leurs emplois, davantage subie que choisie, mais qui peut, sous certaines conditions organisationnelles, se traduire en des comportements performants pour l'entreprise.

En effet, lorsque les pratiques managériales sont perçues comme équitables et que le leadership est perçu comme bienveillant et mobilisateur, même un engagement contraint ou par 'nécessité' peut générer des comportements discrétionnaires vertueux. Cela souligne l'importance des dispositifs RH équitables et des postures managériales dans la valorisation d'un engagement de continuité qui, à défaut d'être émotionnel ou identitaire, peut améliorer la performance collective.

Conclusion

Pour conclure, ce qui caractérise le contexte marocain, d'après les résultats obtenus auprès d'une population de cadres intermédiaires, est surtout le niveau d'engagement de continuité qui s'avère plus élevé que l'engagement affectif. Ce constat va à l'encontre de ce qui est soulevé dans la littérature sur le sujet. L'engagement normatif, étant peu significatif pour cette population. Comment peut-on donner du sens à ces constats ? Dans une analyse menée sur la même question (El Adraoui, 2025), auprès de cadres dirigeants (managers du décisionnel), les résultats obtenus affichent un niveau de loyauté et un fort engagement dans le métier/profession relativement plus important. Les retours du terrain montrent clairement un contraste entre les salariés qui se situent au niveau décisionnel de l'entreprise et chez qui on enregistre un niveau

d'engagement normatif important et de continuité quasi nul. Le salarié marocain qui occupe un poste de responsabilité dans des secteurs stratégiques ne se préoccupe pas de la continuité de son contrat de travail. Il est donc tout à fait normal de constater un niveau bas de cette forme d'engagement. Ce constat change quand on s'intéresse aux techniciens et agents de maîtrise. Ce constat a du sens compte tenu du taux de chômage élevé qui touche principalement la population étudiée à savoir les techniciens et agents de maîtrise. Si la plupart choisissent d'évoluer vers des postes de middle management grâce aux formations et à leur implication, il reste difficile pour eux d'envisager des changements d'entreprise vu le manque d'opportunités sur le marché de l'emploi. Il est donc tout à fait normal de constater un niveau important d'engagement calculé; contrairement aux cadres supérieurs qui sont peu nombreux sur le marché du travail dans un pays en pleine évolution. L'immigration vers les pays européens ou le Canada, les longs parcours de formation et d'autres facteurs poussent les entreprises à personnaliser les packages de rémunération pour retenir cette catégorie de salariés.

L'étude révèle aussi que les salariés marocains se considèrent comme de bons citoyens capables de développer des comportements performants qui dépassent ce qu'on leur demande de faire. Dans le contexte de l'étude, rappelons-le, on privilégie les termes de comportements performants au lieu de comportements citoyens dont la définition rime avec des aspects de la politique... (El Adraoui, 2025). Nos analyses montrent avec évidence la pertinence du choix de validation du construit de la citoyenneté organisationnelle par un panel de DRHs et qui a permis de retenir un attribut supplémentaire qui est la Conformité au sens de l'obéissance (El Adraoui, 2025). Ceci s'expliquerait par le poids de la culture coloniale et l'influence de la religion qui seraient probablement responsables d'une culture managériale qui laisse encore peu de place à l'initiative et à la liberté même chez le salarié marocain. Le recours à un score global pour mesurer la citoyenneté organisationnelle, même s'il permet d'avoir des résultats intéressants, ne fournit malheureusement pas des détails sur l'impact des différentes formes d'engagement sur les attributs représentés dans le construit de la citoyenneté organisationnelle. Des prolongements sont possibles dans ce sens.

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

La littérature affiche aussi des travaux sur l'effet médiateur du Leadership dans la relation engagement- citoyenneté organisationnelle. Dans une étude menée auprès de 988 salariés de la pétrochimie (USA, Canada et Europe), Podsakoff, MacKenzie, Moorman et Fetter (1990) démontrent qu'un leadership basé sur une vision claire, qui stimule la dimension intellectuelle des salariés et qui est fédérateur, permet d'augmenter significativement leurs comportements performants.

Pour des prolongements futurs, il serait possible de s'intéresser à l'aspect culturel et aux éventuelles interactions qui pourraient en découler. Un autre prolongement possible serait d'aborder la question sur l'impact de l'Intelligence Artificielle (IA) sur les modes de travail et les risques de déshumanisation associée à l'introduction de la technologie, dans un contexte où le lien social et le collectif sont importants.

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

Bibliographie

AGUINIS H. et GOTTFREDSON R. K. (2010), « Best-practice recommendations for estimating interaction effects using moderated multiple regression », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 31, n° 6, p. 776–786.

AIT ALLA A. et 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*, p. 108- 121.

AKHLAFFOU M., EL WAZANI Y. et 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*, vol. 2, p. 69- 95.

ARCAND M., ARCAND G., BAYAD M. et FABRI B. (2004), « Systèmes de gestion des ressources humaines et performance organisationnelle », *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 75, n° 3, p. 497-524.

BASS B. (1998), *Leadership transformationnel : impact sur l'industrie, l'armée et l'éducation*, Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Mahwah, NJ.

BATEMAN T. S. et ORGAN D. W. (1983), « La satisfaction au travail et le bon soldat : la relation entre l'affect et la citoyenneté des employés », *Revue Académique et de Gestion*, vol. 26, p. 587-595.

BURNS J. (1978), *Le leadership*, Harper & Row, New York.

CAMPBELL J. P. (1990), *Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology*, Éd.

COLQUITT J. A. (2001), « On the dimensionality of organizational justice: A construct validation measure », *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, n° 3, p. 386-400.

CROPANZANO R., GOLDMAN B. et FOLGER R. (2003), « Deontic justice: The role of moral principles in workplace fairness », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 24, n° 8, p. 1019-1024.

DAGOT L. et VONTHRON A. M. (2003), « Comportements de citoyenneté organisationnelle et anticipation de la performance professionnelle : une approche expérimentale », *Psychologie du Travail et des Organisations*, vol. 9, n° 1-2, p. 69-88.

EL ADRAOUI H. (2015), « Effets de la GRH sur la performance: validation du modèle configurationnel auprès d'un échantillon de 92 entreprises au Maroc », *Question(s) de Management*, vol. 3, p. 43-56.

EL ADRAOUI H (2025), « L'influence modératrice du Leadership et de la Justice Sociale sur le lien entre l'engagement organisationnel et les comportements citoyens. Étude réalisée au Maroc (auprès de 40 managers) », *Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation*, vol. 6, n° 24, p. 1-16.

FRIMOUSSE S. et PERETTI J-M. (2015), « Regards croisés sur Engagement RSE & performance », *Question(s) de Management*, vol. 1, p. 65-89.

GRAHAM J. W. (1991), « Le leadership serviteur dans les organisations : inspirant et moral », *Leadership Quarterly*, vol. 2, n° 2, p. 105-119.

HAYWARD B. A., AMOS T. L. et BAXTER J. (2008), « Employee performance, leadership style and emotional intelligence: An exploratory study in a South African parastatal », *Acta Commercii*, vol. 8, n° 1, p. 15-26.

IVERSON R. D. et BUTTIGIEIG D. M. (1999), « Affective, normative and continuance commitment: can the « right kind » of commitment be managed? », *Journal of Management Studies*, vol. 36, n° 3, p. 307-333.

KENT A. et CHELLADURAI P. (2001), « Perceived transformational leadership, organizational commitment, and citizenship behavior: A case study in intercollegiate athletics », *Journal of Sport Management*, vol. 15, n° 2, p. 135-159.

LEE U. H., KIM H. K. et KIM Y. H. (2013), « Determinants of Organizational Citizenship Behaviors and its Outcomes », *Global Business & Management Research: An International Journal*, vol. 5, n° 1, p. 54-65.

LOWE K. B., AVOLIO B. J., et 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*, p. 71-75.

MACKINNON D. (2012), *Introduction to statistical mediation analysis*, Routledge, New York.

MOWDAY R., PORTER L. et STEERS R. (1982), *Employee—Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*, Academic Press, New York.

MEYER J. P. et ALLEN N. J. (1991), « A three-component conceptualization of organisational commitment », *Human Resource Management Review*, vol. 1, n° 1, p. 61-89.

MOORMAN R H (1991), « Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? », *Journal of Applied Psychology*, vol. 76, n° 6, p. 845-855.

MOORMAN R. H. et BYRNE Z. S. (2005), « Comment la justice organisationnelle affecte-t-elle le comportement de citoyenneté organisationnelle ? », *Handbook of Organizational Justice*, p. 355-380.

MOWDAY R., PORTER L. et STEERS R. (1982), *Employee—Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*, Éditeur, Lieu d'édition.

NEVEU V. (2004), « La confiance organisationnelle : définition et mesure », Actes du congrès de l'Association Française des Ressources Humaines.

NIEHOFF B. P. et MOORMAN R. H. (1993), « Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior », *Academy of Management Journal*, vol. 36, n° 3, p. 527-556.

ORGAN D. W. (1988), *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Éditeur, Lieu d'édition.

ORGAN D. W. et RYAN K. (1995), « A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organisational citizenship behavior », *Personnel Psychology*, vol. 48, p. 775-802.

PAILLÉ P. (2007), « La citoyenneté dans les organisations. Validation française des échelles de mesure de Podsakoff et MacKenzie (1994) », *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, vol. 74, n° 2, p. 59-66.

PAILLÉ P. (2008), « Les comportements de citoyenneté organisationnelle : une étude empirique sur les relations avec l'engagement affectif, la satisfaction au travail et l'implication au travail », *Le Travail Humain*, vol. 71, n° 1, p. 22-42.

PODSAKOFF P., MACKENSIE S., MOORMAN R. et FETTER R. (1990), « Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors », *Leadership Quarterly*, vol. 1, n° 1, p. 107-142.

PODSAKOFF P., MACKENSIE S., PAINE J. et BACHRACH D. (2000), « Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research », *Journal of Management*, vol. 26, n° 3, p. 513-563.

PODSAKOFF P. M., AHEARNE M. et MACKENZIE S. B. (1997), « Le comportement de citoyenneté organisationnelle et la quantité et la qualité de la performance du groupe de travail », *Journal de Psychologie Appliquée*, vol. 82, n° 2, p. 262-270.

PODSAKOFF P. M., MACKENZIE S., PAINE J. et BACHRACH D. (2000), « Organizational citizenship behaviors : a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research », *Journal of Management*, vol. 26, n° 3, p. 513-563.

PODSAKOFF P. M., MACKENZIE S. B. et BOMMER W. H. (1996), « Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust and organizational citizenship behavior », *Journal of Management*, vol. 22, n° 2, p. 259-298.

PREACHER K. J. et HAYES A. F. (2004), « SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models », *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, vol. 36, n° 4, p. 717-731.

RAZOUK A. et BAYAD M. (2011), « GRH mobilisatrice et performance des PME », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, vol. 82, n° 4, p. 3-18.

ROUX S. et DUSSAULT M. (2013), « Engagement organisationnel et citoyenneté organisationnelle d'enseignants », *Nouveaux Cahiers de la Recherche en Éducation*, vol. 10, n° 2, p. 151-164.

SCANDURA T. A. et GRAEN G. B. (1984), « Effets modérateurs du statut initial d'échange leader-membre sur les effets d'une intervention de leadership », *Journal de Psychologie Appliquée*, vol. 69, n° 3, p. 428-436.

SHAMIR B., ZAKAY E., BREININ E. et 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*, vol. 41, n° 4, p. 387-409.

SHROUT P. E. et BOLGER N. (2002), « Mediation in experimental and nonexperimental studies: new procedures and recommendations », *Psychological Methods*, vol. 7, n° 4, p. 422-445.

SMITH C. A., ORGAN D. W. et NEAR J. P. (1983), « Le comportement de citoyenneté organisationnelle : sa nature et ses antécédents », *Journal de Psychologie Appliquée*, vol. 68, n° 4, p. 653-663.

YASSINE A. et 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*, vol. 10., p. 4-23.