

ENGAGEMENT CONTRAINT, EPUISEMENT PROFESSIONNEL ET CITOYENNETE ORGANISATIONNELLE. COMPRENDRE LES TENSIONS ENTRE LE BIEN-ETRE ET LE MAL-ETRE AU TRAVAIL DANS LE CONTEXTE MAROCAIN

Pour citer la référence

EL ADRAOUI H. (2025). « Engagement contraint, épuisement professionnel et citoyenneté organisationnelle. Comprendre les tensions entre le bien-être et le mal-être au travail dans le contexte marocain », *Revue Psychanalyse & Management – Édition académique en Ligne* ISSN 2739-9656 - N° 02_2025, pp. 31-47

Hayat EL ADRAOUI
Groupe ISCAE Maroc

Résumé : Cette étude propose une lecture renouvelée de l'engagement organisationnel dans un contexte peu exploré : celui des cadres intermédiaires marocains (n = 220), une population clé du middle management confrontée à une forte pression hiérarchique, à des objectifs de performance souvent ambigus et à des opportunités de mobilité limitées. En mobilisant une méthodologie croisée, combinant des instruments classiques d'évaluation de l'engagement (Meyer & Allen, 1991), cette recherche interroge la nature réelle de l'engagement affiché, en distinguant les formes affective, normative et de continuité.

Les résultats révèlent une prépondérance de l'engagement de continuité, au détriment des formes affective et normative. Si cet engagement est corrélé à des comportements citoyens et performants, il s'accompagne également d'usure psychologique latente, confirmant que des niveaux élevés d'engagement ne garantissent pas automatiquement bien-être ou fidélité choisie. Chez des salariés confrontés à des contraintes organisationnelles et un marché du travail limité, cet engagement peut masquer des attachements contraints, une loyauté silencieuse et une résignation active.

En intégrant le rôle médiateur du leadership et de la justice sociale, l'étude montre que ces leviers peuvent transformer un engagement subi en implication volontaire, à condition qu'ils soient authentiquement incarnés dans les pratiques managériales. Cette recherche contribue ainsi à une lecture nuancée de l'engagement adaptée aux contextes culturels et organisationnels des pays en transition.

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

CONSTRAINED COMMITMENT, BURNOUT, AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP: UNDERSTANDING THE TENSIONS BETWEEN WELL-BEING AND ILL-BEING AT WORK IN THE MOROCCAN CONTEXT

ABSTRACT: This study offers a renewed perspective on organizational commitment in a context that has been little explored: Moroccan middle managers (n = 220), a key population in middle management, facing strong hierarchical pressure, often ambiguous performance objectives, and limited career mobility opportunities. Using a mixed-methods approach based on classical engagement measures (Meyer & Allen, 1991), this research examines the actual nature of displayed commitment, distinguishing between affective, normative, and continuance forms.

The results reveal a predominance of continuance commitment over affective and normative forms. While this commitment is associated with citizenship behaviors and performance, it is also accompanied by latent psychological strain, highlighting that high levels of engagement do not automatically ensure well-being or voluntary loyalty. Among employees facing organizational constraints and a limited labor market, such commitment can conceal constrained attachment, silent loyalty, and active resignation.

By integrating the mediating role of leadership and perceived organizational justice, the study shows that these factors can transform coerced commitment into voluntary involvement, provided they are genuinely reflected in managerial practices. This research thus contributes to a nuanced understanding of engagement, tailored to the cultural and organizational contexts of transitional countries such as Morocco.

Keywords: Organizational commitment; Organizational citizenship behavior; Burnout; Leadership; Organizational justice.

1. INTRODUCTION

À l'heure où les transformations organisationnelles s'accroissent, la question de l'engagement au travail et de ses dérives potentielles — notamment sous forme d'épuisement professionnel — devient un enjeu central en gestion des ressources humaines. Si l'engagement organisationnel est souvent présenté comme un levier de performance, de loyauté et de comportements de citoyenneté organisationnelle (CCO) (Meyer & Allen, 1991 ; Organ, 1997 ; Podsakoff et al., 2000), il peut également, dans certains contextes, se révéler émotionnellement coûteux, voire générateur de mal-être (Maslach et al., 2001 ; Schaufeli et al., 2002). Cette ambivalence, que Demerouti (2001, 2010) décrit comme la « face cachée de l'engagement », traduit le risque d'auto-exploitation et de surcharge, notamment lorsque l'implication repose davantage sur la contrainte que sur l'adhésion volontaire.

La littérature internationale a largement étudié l'engagement affectif et normatif, montrant leur rôle prépondérant sur la performance, la fidélité et le bien-être des employés (Meyer et al., 2002 ; Meyer & Maltin, 2010 ; Vandenberghe et al., 2024). En revanche, l'engagement de continuité — fondé sur la perception des coûts liés à un départ ou sur le manque d'alternatives — demeure relativement peu exploré (Vandenberghe et al., 2024 ; Lapointe et al., 2011). Selon Vandenberghe et al., cette forme d'engagement peut générer des effets contrastés sur la santé psychologique et le bien-être au travail, selon ses sous-dimensions : le sacrifice perçu et le manque d'alternatives (McGee & Ford, 1987 ; Panaccio & Vandenberghe, 2024). Le premier peut agir comme une ressource protectrice, tandis que le second constitue une source de stress et de vulnérabilité¹.

C'est dans cette perspective que s'inscrit notre étude avec comme objectif d'explorer cette forme d'engagement peu ou pas étudiée en Afrique, en distinguant les effets des différentes facettes de l'engagement de continuité. Pour contextualiser les instruments de mesure, nous avons mobilisé les items proposés par Morgan (2006) sur les CCO et les avons adaptés grâce aux retours d'un panel de DRH marocains, afin de refléter fidèlement les réalités locales. Cette démarche permet de prendre en compte les nuances culturelles et organisationnelles dans l'évaluation des comportements citoyens et des formes d'engagement.

La population ciblée comprend des cadres intermédiaires marocains, dont la moyenne d'âge dépasse 40 ans, ayant tous au moins 10 ans d'expérience et gérant des équipes. Il s'agit d'une population ayant réussi à évoluer malgré les difficultés d'accès aux postes décisionnels au Maroc, notamment grâce à des attitudes positives et à une affectivité positive (Fredrickson, 2001 ; Vandenberghe et al., 2011 ; 2024), favorisant la résilience et la persistance dans l'organisation. Toutefois, comme l'a rappelé Demerouti (2014), ces attitudes positives peuvent paradoxalement nourrir une dynamique d'usure psychologique si elles s'accompagnent d'un investissement excessif, sans régulation organisationnelle suffisante.

L'objectif de cette étude est double. Premièrement, examiner si cette forme spécifique d'engagement — fondée sur la continuité, le sacrifice perçu et le manque d'alternatives — peut générer des signaux d'épuisement professionnel, tout en favorisant les comportements citoyens attendus. Deuxièmement, nous cherchons à analyser le rôle médiateur du leadership et de la justice sociale dans cette

¹ « Dans la perspective de Vandenberghe, l'engagement de continuité se décline en deux composantes : le sacrifice perçu, c'est-à-dire la conscience des coûts personnels et professionnels associés à un départ, et le manque d'alternatives, qui renvoie à l'absence de meilleures opportunités professionnelles en dehors de l'organisation. »

dynamique. En effet, le leadership (notamment transformationnel ou éthique) et la perception de justice organisationnelle peuvent moduler la manière dont l'engagement se traduit en CCO, en atténuant les effets négatifs de l'engagement contraint et en soutenant les manifestations positives de l'implication au travail (Organ, 1997 ; Podsakoff et al., 2000 ; Vandenberghe et al., 2015).

Conformément aux théories de la conservation des ressources (Hobfoll, 2001) et de broaden-and-build (Fredrickson, 2001), le leadership et la justice sociale peuvent être considérés comme des ressources organisationnelles et psychosociales qui favorisent la mobilisation des employés vers des comportements citoyens, même lorsque l'engagement découle en partie de contraintes ou d'obligations normatives. Ainsi, cette étude vise à éclairer les mécanismes par lesquels l'engagement, sous ses différentes formes, interagit avec le contexte organisationnel pour produire à la fois des comportements bénéfiques et des risques d'usure psychologique.

En combinant une approche empirique contextualisée au Maroc avec les apports théoriques de Meyer, Allen, Vandenberghe, Demerouti et collaborateurs, cette recherche contribue à mieux comprendre les logiques d'engagement en situation de contrainte, tout en interrogeant le rôle des leviers organisationnels susceptibles de transformer un engagement émotionnellement coûteux en comportements citoyens soutenables et bénéfiques pour la performance collective. D'où notre question de recherche : Dans quelle mesure l'engagement organisationnel fondé sur la contrainte et la loyauté peut-il produire des effets positifs en termes de comportements citoyens, tout en dissimulant un mal-être latent susceptible de fragiliser durablement la santé psychologique et la performance collective ?

2. CADRE THEORIQUE

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.

2.1. 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, c'est-à-dire 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.

2.2. 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, où le salarié agit par devoir (notamment dans les métiers à forte dimension éthique, ex. médecine, armée, protection civile).

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.

2.3. Les facteurs médiateurs : Leadership et 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 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.

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.

2.3.2. 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.

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.

2.4. Outils de mesure du burnout et articulation conceptuelle avec l'engagement

Le burnout, conceptualisé par Maslach et Jackson (1981), est défini comme une réponse au stress chronique au travail, structurée autour de trois dimensions : l'épuisement émotionnel, la dépersonnalisation et la baisse de l'accomplissement personnel. Leur instrument, le Maslach Burnout Inventory (MBI), reste une référence, bien que critiqué pour son application restreinte à certains secteurs (Shirom 2003).

Pour élargir cette approche, Demerouti et al. (2001) ont proposé le Oldenburg Burnout Inventory (OLBI), centré sur deux dimensions générales : l'épuisement et le désengagement. L'OLBI présente une structure plus équilibrée, intégrant des items positifs et négatifs.

Dans notre étude, ces outils servent de cadres de référence pour interroger la nature des formes d'engagement mesurées par l'échelle d'Allen et Meyer (1990). Une lecture croisée met en évidence une proximité entre certains items d'engagement et ceux du burnout, suggérant que des formes spécifiques d'engagement (notamment un engagement de continuité dominant, associé à des niveaux faibles d'engagement affectif et normatif) peuvent refléter une souffrance psychologique sous-jacente.

Hypothèse 7 : L'engagement de continuité, lorsqu'il n'est pas contrebalancé par un engagement affectif ou normatif significatif, peut révéler un épuisement professionnel latent.

3. LE TRAVAIL EMPIRIQUE : ENTRE ENGAGEMENT ET SIGNAUX D'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL

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 cible une population spécifique : des cadres intermédiaires opérant au sein de grandes entreprises marocaines, exposés à des réalités managériales complexes et à des rapports au travail façonnés par des normes hiérarchiques, des contraintes structurelles du marché de l'emploi, et des attentes organisationnelles souvent implicites.

L'un des apports originaux de cette recherche réside dans l'articulation entre les théories classiques de l'engagement organisationnel et les approches plus récentes sur le bien-être au travail. Nous proposons en effet une lecture croisée entre les formes d'engagement (affectif, normatif, de continuité) et des indicateurs issus des échelles de mesure du burnout (Maslach & Jackson, 1981 ; Schaufeli et al., 2002). Cette grille d'analyse permet de questionner la portée réelle des engagements exprimés : s'agit-il d'un engagement authentique, mobilisateur, ou bien d'un engagement contraint, révélateur d'un inconfort ou d'une usure psychologique silencieuse ?

En replaçant ces formes d'engagement dans leur contexte culturel et professionnel, cette étude met en lumière les ambiguïtés et tensions qui peuvent exister entre des comportements apparemment vertueux et des dynamiques internes d'épuisement professionnel. Cela constitue un éclairage complémentaire indispensable à toute lecture purement quantitative ou positiviste des comportements performants.

3.1. 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 environnements socioculturels différents, notamment le Maroc. Pour cela, une

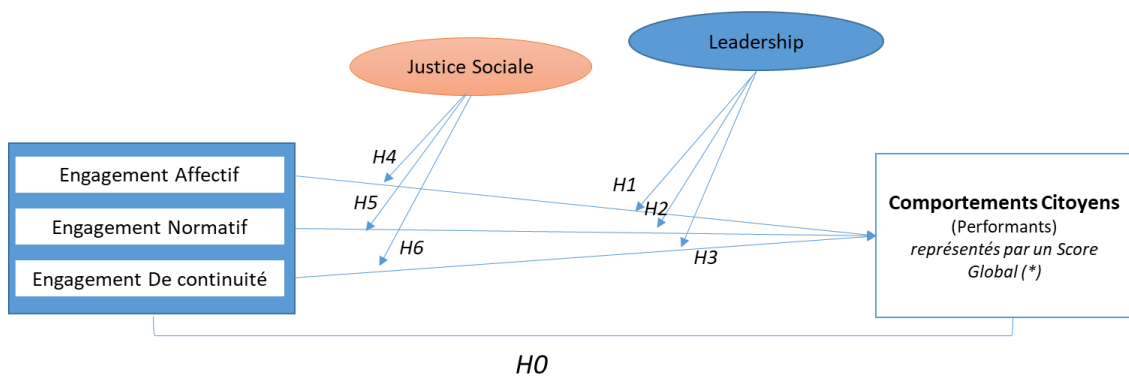
recontextualisation des dimensions de la citoyenneté a été réalisée en s'appuyant sur des entretiens avec des DRH locaux, faisant émerger des critères tels que le conformisme, la prévenance ou encore l'obéissance hiérarchique, souvent absents des modèles standards.

L'objectif central est de comprendre comment les salariés traduisent la « force » de leur engagement organisationnel (Mowday et al., 1982) en des comportements performants. En d'autres termes, il s'agit d'analyser dans quelle mesure un engagement perçu comme émotionnel, moral ou contraint peut se transformer en actes concrets d'implication au service de l'organisation.

En complément, nous examinons si des leviers tels que le leadership et la perception de justice sociale jouent un rôle de facilitateur ou de médiateur dans cette dynamique. À travers cette approche, notre ambition est de dépasser les modèles linéaires classiques, en révélant la complexité psychologique et contextuelle qui entoure la manifestation des comportements citoyens dans les entreprises marocaines.

Enfin, notre étude propose une mise en garde contre une lecture trop normative de l'engagement : les comportements de loyauté ou de dépassement de fonction ne doivent pas être systématiquement interprétés comme des signes de santé organisationnelle, car ils peuvent aussi masquer des formes d'épuisement, de suradaptation ou de désengagement latent.

Les sections suivantes présentent la structure de l'échantillon, les instruments de mesure utilisés, les principales analyses statistiques, ainsi qu'une discussion critique des résultats, en tenant compte des spécificités managériales et culturelles du Maroc.



(*) Les six attributs retenus pour cette étude sont : Professionnalisme, conformisme, prévenance, tolérance, altruisme et esprit civique

Schéma 1 : Le modèle de recherche

(Ce schéma peut intégrer en arrière-plan un encadré soulignant les risques d'épuisement associés à certains types d'engagement).

3.2. La stratégie de recherche

Dans la continuité des fondements théoriques précédemment exposés, notre travail empirique s'inscrit dans une volonté d'explorer, au sein d'un contexte organisationnel marocain, les relations complexes entre l'engagement organisationnel, la justice sociale perçue, le leadership et les comportements performants dits citoyens.

L'étude a porté sur un échantillon de 220 cadres intermédiaires, issus d'un panel initial de 300 salariés sollicités (taux de réponse de 74 %), travaillant dans de grandes entreprises marocaines relevant principalement des secteurs de l'énergie, des mines, de la finance et des assurances. Ces structures, souvent multinationales, offrent un cadre managérial structuré, caractérisé par des pratiques formelles telles que l'évaluation de la performance, et permettent un accès plus fiable à des données sociales, contrairement aux PME où les échanges sur ces sujets restent limités.

Les répondants, tous les cadres intermédiaires avec plus de dix ans d'expérience et responsables d'équipes, représentent une population particulièrement pertinente pour étudier les dynamiques managériales complexes liées à l'engagement, au leadership et à la justice organisationnelle. Leur

position leur confère à la fois une connaissance approfondie des attentes hiérarchiques et une responsabilité dans la mobilisation des comportements citoyens.

La collecte des données a été réalisée principalement à l'aide d'un questionnaire papier, administré à partir de septembre 2024. Des compléments téléphoniques ont permis de lever certaines ambiguïtés, notamment liées à la traduction nécessaire de certains items en arabe pour assurer leur bonne compréhension. Par ailleurs, la période du Ramadan a ralenti le rythme de collecte, ce qui a été pris en compte dans le planning d'enquête. Cette attention aux particularités culturelles et linguistiques garantit la validité des réponses dans un contexte local.

3.3. Les instruments de mesure

Pour évaluer précisément les variables clés de notre modèle, nous avons utilisé des instruments validés internationalement, adaptés à la réalité marocaine tant sur le plan linguistique que culturel.

3.3.1. L'engagement organisationnel et ses trois formes

L'engagement organisationnel a été mesuré via la version abrégée du questionnaire de Meyer et Allen (1990), adaptée par Iverson et Buttigieg (1999). Ce questionnaire de 12 items capture les trois dimensions fondamentales de l'engagement — affectif, normatif et de continuité — à travers une échelle de Likert en cinq points (1 = « pas du tout d'accord », 5 = « tout à fait d'accord »).

Dans une perspective originale, nous avons croisé cette mesure classique avec des indicateurs issus des échelles de burnout (Maslach & Jackson, 1981 ; Schaufeli et al., 2002), permettant ainsi d'interroger la nature réelle de l'engagement exprimé, notamment la possible coexistence entre engagement déclaré et usure psychologique.

3.3.2. Les attributs performants de la citoyenneté organisationnelle

La définition des comportements citoyens performants a été réadaptée au contexte marocain grâce à une consultation approfondie de DRH locaux (El Adraoui, 2025). Partant du modèle de Podsakoff et al. (2000), nous avons intégré des dimensions spécifiques telles que le conformisme et l'obéissance hiérarchique, traduisant la forte dimension normative et hiérarchique des organisations marocaines.

Les six attributs retenus sont : professionnalisme, conformisme, prévenance, tolérance, altruisme, et esprit civique. Ce construit intègre des nuances culturelles essentielles, comme le souligne un DRH : la prise d'initiative perçue comme contraire aux attentes hiérarchiques peut rendre un salarié indésirable, même s'il présente par ailleurs tous les traits attendus.

Cette variable a été mesurée par un questionnaire de 28 items (24 de Podsakoff et al., augmentés de 4 items spécifiques au conformisme), sur une échelle de Likert à cinq points.

3.3.3. La justice sociale perçue

La justice sociale a été évaluée via une version simplifiée du questionnaire de Moorman (1991), comportant 10 items, eux aussi notés sur une échelle Likert à cinq points. Cette mesure permet de capter les perceptions d'équité au niveau des procédures, des interactions et de la distribution des ressources au sein de l'organisation.

3.3.4. Le leadership

Enfin, le leadership a été mesuré par l'échelle de Scandura et Graen (1984), constituée de 6 items portant sur la qualité de la relation leader-membre, la confiance, le soutien et la reconnaissance, évalués sur une échelle Likert à cinq points.

Cette organisation méthodologique permet d'appréhender les liens entre engagement, justice sociale, leadership et comportements performants, tout en intégrant la complexité psychologique des salariés dans un contexte culturel spécifique. Le modèle intègre également une vigilance quant aux effets potentiellement ambivalents de l'engagement, qui peut masquer des signes d'usure psychologique, offrant ainsi une lecture plus nuancée et contextualisée des dynamiques organisationnelles au Maroc.

4. RESULTATS ET DISCUSSION

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

4.1. Analyse des liens Engagement-Comportements Performants et effets de médiation

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.

Les répondants déclarent des comportements performants élevés — professionnalisme, conformisme, tolérance, altruisme, esprit civique — souvent issus de convictions personnelles. Ces résultats corroborent ceux d'Organ (1997) et Podsakoff et al. (1996), qui soulignent le lien entre engagement affectif et citoyenneté organisationnelle.

Les résultats peuvent être ainsi résumés :

Tableau 1 : Matrices des corrélations (Source SPSS)

		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).

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

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

			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=.376 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

- 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.

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.

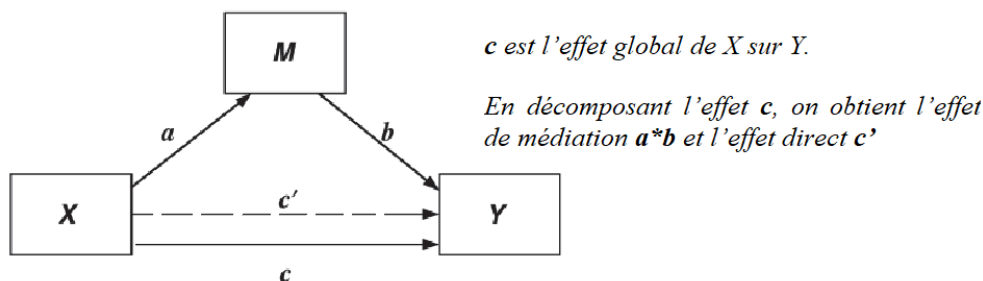


Schéma 2 : Définition de l'effet de médiation selon Preacher et Hayes (2004)

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'est 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 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 \rightarrow JS : $a=.412$ sig .000 ; JS \rightarrow CC : $b=.461$ sig .000

Engagement affectif \rightarrow LS : $a=.376$ sig .000 ; LS \rightarrow 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 discrectionnaires 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.

4.2. Analyse comparative avec les mesures d'épuisement professionnel

Une analyse croisée des questions relatives à l'engagement et des échelles de mesure du burnout montre que l'engagement de continuité, largement prédominant chez les cadres intermédiaires marocains, s'accompagne d'un engagement affectif et normatif faible. Cette configuration confirme la présence possible d'un épuisement professionnel latent, en ligne avec les travaux de Vandenberghe et al. (2011), qui soulignent que l'engagement fondé sur la continuité peut masquer un mal-être psychologique, notamment dans des contextes contraints.

Un tel constat appelle à la prudence dans l'interprétation des scores d'engagement. En effet, un niveau élevé d'engagement, surtout de continuité, ne garantit pas que le salarié soit dans une situation de bien-être réel : il peut masquer une usure professionnelle ou une contrainte organisationnelle, issues de la peur du changement, d'un manque de perspectives ou d'une loyauté subie. Ainsi, un

engagement de continuité n'est rassurant que s'il est accompagné d'un engagement affectif et normatif également élevé. Cette lecture différenciée permet de nuancer les interprétations trop optimistes et de cibler les leviers d'action pour prévenir l'épuisement.

La comparaison des items de notre étude avec ceux de la littérature (Tableau 1) renforce cette lecture : certaines formulations classiques de l'engagement (« je me sens comme une partie de la famille », « je considère les problèmes de l'organisation comme les miens ») recourent des expressions de surcharge émotionnelle ou cognitive issues des échelles de burnout. Comme le montrent Vandenberghe et al. (2024), ces marqueurs d'engagement moral ou émotionnel intense peuvent signaler un risque accru d'épuisement, en particulier lorsque la continuité domine.

Nos résultats empiriques confirment cette analyse : l'engagement de continuité est le facteur dominant, avec un poids deux fois supérieur à l'engagement affectif, tandis que l'engagement normatif est peu significatif. Il est donc essentiel de déconstruire les composantes de l'engagement et de les articuler aux indicateurs de bien-être subjectif afin de repérer les formes silencieuses de mal-être et d'ajuster les pratiques managériales en conséquence.

Tableau 3 : Engagement Vs Epuisement Professionnel comparaisons des items de mesures.

Dimension	Questions type Engagement (affectif / normatif)	Questions type Burnout (MBI / OLBI)	Commentaires sur le croisement
Engagement affectif	Je me sens émotionnellement attaché(e) à cette organisation.	Je me sens émotionnellement vidé(e) par mon travail. (MBI)	Investissement émotionnel intense, mais risque d'épuisement émotionnel.
	J'identifie les problèmes de l'organisation comme étant les miens.	Je ressens une grande lassitude pendant mon travail. (OLBI)	L'identification forte peut mener à une surcharge émotionnelle.
	Je me sens comme une partie de la famille dans cette organisation.	Je suis fatigué(e) au réveil à l'idée d'affronter une nouvelle journée de travail. (MBI)	Fort attachement vs. Fatigue chronique.
	Parfois, je donne tellement que je néglige ma propre santé. (Formulation possible)	Je me sens épuisé(e) mentalement et physiquement par mes tâches. (OLBI)	Risque de sur engagement menant à l'épuisement (burnout).
Engagement normatif	Je pense que je dois beaucoup à mon organisation.	Je continue à travailler même si je suis épuisé(e) parce que je me sens obligé(e). (Interprétatif)	Sentiment d'obligation qui peut être vécu comme une contrainte psychologique.
	Quitter cette organisation serait contraire à mes principes moraux.	Je me sens désengagé(e) car je ne choisis plus librement de rester. (Interprétatif)	Obligation morale vs. Désengagement latent.
	Je resterais même si je ne ressens plus de satisfaction au travail.	Je ressens une distance mentale croissante envers mon travail. (MBI/OLBI)	L'engagement « par devoir » peut masquer un désengagement réel.
	Je resterais par loyauté, même si c'est difficile.	Je traite certains aspects de mon travail avec cynisme ou indifférence. (MBI)	Loyauté conflictuelle qui peut engendrer cynisme, symptôme fréquent du burnout.
Croisement émotionnel	Je ressens une forte responsabilité envers mon organisation.	Je suis souvent fatigué(e) émotionnellement par mes interactions professionnelles. (MBI)	La responsabilité morale forte peut générer une fatigue émotionnelle élevée.

	Je me sens redevable envers cette organisation pour ce qu'elle m'a donné.	Je me sens dépassé(e) par la charge émotionnelle de mon travail. (OLBI)	Sentiment d'obligation peut devenir facteur de stress chronique.
--	---	---	--

Source : L'auteure

5. CONCLUSION

Cette étude menée auprès de cadres intermédiaires marocains met en évidence une configuration spécifique de l'engagement organisationnel, caractérisée par la prédominance de l'engagement de continuité, tandis que l'engagement affectif et normatif apparaît à des niveaux sensiblement plus faibles. Ce profil s'écarte des modèles généralement observés dans les contextes occidentaux et reflète les contraintes structurelles du marché du travail marocain, notamment la précarité de l'emploi et la faiblesse des opportunités de mobilité professionnelle. Chez les techniciens et agents de maîtrise, cette dynamique renvoie à une forme d'implication contrainte, fondée davantage sur la nécessité de maintien dans l'organisation que sur une adhésion volontaire. À l'inverse, les cadres dirigeants présentent un engagement affectif et normatif relativement plus marqué (El Adraoui, 2025). Ces résultats prolongent les travaux de Vandenberghe et al. (2011, 2015), en montrant que l'engagement de continuité peut constituer un révélateur d'un mal-être latent lorsque les alternatives professionnelles sont limitées.

Les données qualitatives issues des réponses ouvertes confirment cette lecture. Plusieurs participants indiquent être restés dans l'organisation par absence d'opportunités externes, correspondant à la seconde facette de l'engagement de continuité. Avec le temps, l'accès à des responsabilités et à des avantages matériels a favorisé l'émergence d'attitudes plus positives, sans pour autant dissiper la logique de maintien fondée sur la peur de perdre les acquis. Cette configuration révèle une ambivalence émotionnelle : malgré une affectivité positive relative, certains cadres rapportent un épuisement latent, alimenté par des pratiques managériales perçues comme exigeantes, voire exploitantes, et par la nécessité de fournir un sur-investissement pour légitimer leur position.

Malgré ces tensions, les salariés manifestent des comportements de citoyenneté organisationnelle dépassant le cadre strict de leurs fonctions. L'intégration de la conformité comme dimension pertinente de la citoyenneté organisationnelle, validée par des professionnels des ressources humaines, met en lumière l'influence des spécificités culturelles marocaines — héritages coloniaux, normes sociales et références religieuses — qui structurent des formes de management valorisant davantage l'obéissance que l'autonomie. Ces résultats plaident pour une recontextualisation des modèles théoriques importés afin de mieux saisir les logiques d'engagement et d'implication observées localement.

L'étude souligne également le rôle médiateur central de la justice sociale et du leadership dans la transformation de cette implication contrainte en comportements organisationnels plus durables. Ces leviers apparaissent déterminants pour contenir les effets délétères d'un engagement essentiellement calculé et pour limiter l'émergence des risques psychosociaux.

Enfin, le croisement des indicateurs d'engagement et d'épuisement montre que la combinaison d'un engagement de continuité élevé et d'un faible engagement affectif et normatif constitue un signal d'alerte quant à une souffrance psychologique latente. Ces résultats invitent les managers à dépasser une lecture globale et agrégée de l'engagement, afin d'en analyser les composantes et d'identifier plus finement les formes de mal-être au travail.

En conclusion, une politique d'engagement pertinente dans le contexte marocain ne peut ignorer la dimension contrainte des trajectoires professionnelles. Elle doit s'appuyer sur la justice sociale et un leadership humain pour transformer une implication fondée sur la nécessité en un engagement plus soutenable, conciliant performance organisationnelle et bien-être durable des salariés.

BIBLIOGRAPHIE

- ALLEN N.J. et Meyer J.P. (1990), The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization, *Journal of Occupational Psychology*, vol. 63, n° 1, p. 1–18.
- 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*, vol. 0, n° 7.
- 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. 0, n° 5.
- ARCAND M., ARCAND G., BAYAD M. et FABI 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, n° s. n., 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.
- DEMEROUTI E., Bakker A.B., Nachreiner F. et Schaufeli W.B. (2001), The job demands-resources model of burnout, *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, n° 3, p. 499–512.
- DEMEROUTI, E., MOSTERT, K., & BAKKER, A. B. (2010). Burnout and work engagement: A thorough investigation of the independency of both constructs. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(3), 209–222. DOI:10.1037/a0019408.
- 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, n° s. n., 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, n° s. n., 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*, vol. s. v., n° s. n., p. 71–75.
- MACKINNON D. (2012), *Introduction to statistical mediation analysis*, Routledge, New York.
- MASLACH C. et Jackson S.E. (1981), The measurement of experienced burnout, *Journal of Occupational Behavior*, vol. 2, n° 2, p. 99–113.
- 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*, vol. s. v., n° s. n., 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, n° s. n., 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.
- SCHAUFELI, W. B., SALANOVA, M., GONZÁLEZ-ROMÁ, V., & AMP; BAKKER, A. B. (2002). Mesure de l’engagement et de l’épuisement professionnel : une approche par analyse factorielle confirmatoire sur deux échantillons. *Journal of Happiness Studies*, vol. 3, p. 71–92.
- 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.
- SHIROM A. (2003), Job-related burnout: A review, dans Schabracq M.J., Winnubst J.A.M. et Cooper C.L. (dir.), *The Handbook of Work and Health Psychology*, John Wiley & Sons, Chichester, p. 245–264.
- VANDENBERGHE C., BENTEIN K. et DOLAN S. L. (2005). Organisational commitment in the military: A longitudinal study. *Military Psychology*, vol. 17, n° 3, p. 163–177.
- ROBERT V., VANDENBERGHE C., « Engagement de continuité et santé mentale des employés : le rôle des traits d’affectivité » *Psychologie du travail et des organisations*, 30 (2024) 137–153.
- VANDENBERGHE C., BENTEIN K. (2009). A closer look at the relationship between affective commitment to supervisors and organizations and turnover. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 82, n° 2, p. 331–348.
- VANDENBERGHE C. (2011). Workplace affective commitment: Introduction to the special issue. *Journal of Vocational Behavior*, vol. 79, n° 2, p. 241–244.
- 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.