

Engagement, leadership et justice sociale à l'épreuve de l'IA : une étude auprès de cadres dirigeants marocains dans un contexte de transformation numérique

Hayat EL ADRAOUI¹

Mots clés:

*Engagement
organisationnel ;
Comportements
performants ;
Intelligence artificielle ;
Citoyenneté
organisationnelle ;
Leadership ;
Justice Sociale ;
Maroc.*

RÉSUMÉ

Cette étude analyse le rôle médiateur du leadership et de la justice sociale dans la relation entre l'engagement organisationnel (affectif, normatif et de continuité) et les comportements de citoyenneté organisationnelle (CCO), ainsi que le rôle modérateur de l'intelligence artificielle (IA) sur les liens entre le leadership, la justice sociale et les CCO. L'enquête a été menée auprès de 200 cadres décisionnels marocains évoluant dans divers secteurs. L'approche quantitative s'appuie sur des analyses statistiques réalisées avec SPSS, permettant de tester les effets directs, médiés et modérés. Les résultats montrent que seules les dimensions affective et normative de l'engagement sont significativement reliées aux CCO, tandis que l'engagement de continuité ne joue aucun rôle, confirmant la spécificité d'une population de cadres hautement qualifiés et attractifs sur le marché de l'emploi. Le leadership et la justice sociale exercent une médiation partielle, renforçant l'effet positif de l'engagement affectif et normatif sur les CCO. En outre, l'introduction de l'IA comme modérateur révèle qu'elle amplifie certains liens (leadership-CCO et justice sociale-CCO), soulignant ainsi l'importance des nouvelles technologies dans la transformation des dynamiques organisationnelles. Ces résultats confirment les apports de la littérature internationale (Organ, 1988 ; Podsakoff et al., 2000), tout en mettant en lumière la spécificité du contexte marocain, marqué à la fois par une forte légitimité hiérarchique et une ouverture croissante aux innovations numériques. L'étude contribue à enrichir la compréhension des comportements extra-rôles dans les économies émergentes et propose des implications managériales en matière de pratiques de leadership, de politiques organisationnelles fondées sur l'équité et de déploiement stratégique de l'IA.

© 2026 RAG – Tout droit réservé.

Adresse de correspondance de l'auteur :

1. Professeur Maître de Conférences Habilitée à diriger des Recherches (HDR) en Stratégie et Gestion des Ressources Humaines. Groupe ISCAE au Maroc - Mail : heladraoui@groupeiscae.ma - Tél. +212 (0) 668 049-662

INTRODUCTION

L'engagement organisationnel demeure l'un des concepts centraux en management, largement associé à la performance, à la rétention des talents et à la capacité d'innovation des organisations (Albrecht et al., 2015 ; Meyer, 2016). Pourtant, sa compréhension dans des contextes non occidentaux, et plus particulièrement en Afrique du Nord, reste encore limitée. Cette recherche s'intéresse aux cadres dirigeants marocains, une catégorie stratégique au sein des organisations, dont les comportements et les représentations de l'engagement sont façonnés par des dynamiques culturelles spécifiques, marquées par la loyauté hiérarchique, l'importance des réseaux informels et une conception normative du devoir (Bentaleb et El Akremi, 2020). Ces décideurs, très sollicités dans un environnement économique instable et marqué par une rareté des profils qualifiés, ne traduisent pas nécessairement leur engagement par une fidélité structurelle, mais plutôt par des logiques de contribution ciblée, de mobilisation d'influence ou, parfois, de retrait silencieux.

La problématique soulevée est double. D'une part, elle interroge la manière dont l'engagement des dirigeants se manifeste dans un contexte où la sécurité de l'emploi est moins centrale et où l'expression individuelle prime souvent sur l'attachement collectif. D'autre part, elle questionne la manière dont cet engagement se transforme en comportements de citoyenneté organisationnelle (OCB), définis comme des contributions discrétionnaires au-delà du rôle formel (Organ, 1988 ; Podsakoff et al., 2009). La littérature souligne le rôle médiateur du leadership et de la justice perçue dans ce processus (Colquitt et al., 2013 ; Newman et al., 2017), mais peu d'études ont validé empiriquement ces relations dans des environnements arabo-musulmans, où l'OCB prend des formes souvent hybrides, mêlant conformité, prévenance et respect de la hiérarchie (Farh et al., 2004 ; Paillé, 2007).

Ce questionnement prend un relief particulier dans le contexte marocain, traversé par des tensions entre modernisation technologique et héritages socioculturels. La transformation numérique — incarnée par l'essor de l'intelligence artificielle (IA) et des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) — reconfigure en profondeur les pratiques de gestion, les styles de leadership et les formes d'engagement (Raisch & Krakowski, 2021 ; Meijerink et al., 2022). L'introduction d'algorithmes d'évaluation, de

systèmes de gestion intégrée (SIRH) et d'outils de décision assistée soulève de nouveaux enjeux de transparence, de justice algorithmique et de légitimité managériale (Colquitt & Zipay, 2015 ; Kellogg et al., 2020). Dans des sphères décisionnelles historiquement structurées par la hiérarchie et la loyauté normative, l'IA questionne les équilibres établis et oblige à repenser les conditions d'un engagement durable et citoyen.

Dans cette perspective, la présente recherche propose d'articuler les apports de la théorie de l'OCB (Organ, 1988), du modèle tripartite de l'engagement organisationnel (Meyer & Allen, 1991) et des travaux récents sur la justice sociale et le leadership transformationnel (Podsakoff et al., 2018 ; Hoch et al., 2018). En s'appuyant sur les réflexions de Paillé (2007) sur l'adaptation contextuelle des OCB, elle vise à examiner comment ces concepts, issus d'un cadre nord-américain, peuvent être reconfigurés dans un environnement marocain marqué par une forte dimension symbolique, un rapport particulier à l'autorité et des représentations spécifiques de l'équité et de la performance.

Méthodologiquement, l'étude adopte une enquête quantitative auprès de 200 cadres dirigeants, permettant de tester les relations entre engagement organisationnel, justice perçue, leadership et OCB, en intégrant la perception de l'IA comme variable explicative et modératrice.

En somme, cette recherche ambitionne d'enrichir la compréhension des dynamiques d'engagement dans des environnements hybrides, où coexistent transformation numérique, héritages culturels et normes sociales fortes. Elle propose également de contribuer à la littérature sur la contextualisation des concepts de management, en montrant comment l'IA et les NTIC redéfinissent les conditions de l'engagement, du leadership et de la citoyenneté organisationnelle dans un contexte émergent.

Dans ce contexte, une interrogation centrale se pose : comment les différentes formes d'engagement organisationnel — affectif, normatif et de continuité — se traduisent-elles concrètement chez les cadres dirigeants marocains, et dans quelle mesure influencent-elles leurs comportements de citoyenneté organisationnelle ? Plus spécifiquement, le rôle du leadership et de la justice sociale mérite d'être interrogé : ces dimensions permettent-elles de

transformer un engagement en conduites citoyennes favorables au collectif ? Enfin, l'émergence de l'intelligence artificielle et des nouvelles technologies, qui bouleversent les pratiques managériales et les rapports au travail, agit-elle comme un facteur de renforcement de ces dynamiques ou, au contraire, comme un élément de tension et de désengagement ?

1. Revue de la littérature

1.1. De la performance individuelle à la citoyenneté organisationnelle : une lecture contextualisée

La performance organisationnelle ne peut plus être réduite à l'exécution des tâches prescrites. Campbell (1990) en propose une approche multidimensionnelle, intégrant la discipline personnelle, la coopération et le respect des normes organisationnelles. Dans cette lignée, Borman et Motowidlo (1993) introduisent la notion de performance contextuelle, qui englobe les comportements volontaires favorisant l'efficacité collective au-delà de la performance strictement in-role.

C'est dans ce prolongement que s'inscrit la théorie de la citoyenneté organisationnelle (Organ, 1988), définie comme l'ensemble des comportements discrétionnaires qui ne sont ni explicitement exigés ni directement récompensés, mais qui contribuent au bon fonctionnement de l'organisation. Les dimensions classiques de l'OCB comprennent l'altruisme, la conscience professionnelle, la sportivité, la courtoisie et l'esprit civique. Paillé (2007) distingue, quant à lui, les comportements orientés vers les collègues et ceux orientés vers l'organisation.

Néanmoins, plusieurs travaux récents soulignent que la portée universelle de ces dimensions est discutable. En effet, la distinction entre comportements in-role (attendus par le poste) et extra-role (discrétionnaires) varie selon les contextes institutionnels et culturels (Farh, Zhong et Organ, 2004 ; Moorman et Podsakoff, 1992). Dans des environnements marqués par la hiérarchie, la loyauté normative et une forte valorisation du respect des règles — comme c'est le cas au Maroc — certains comportements classés comme « citoyens » dans la littérature occidentale peuvent être perçus comme des obligations statutaires ou des manifestations de conformité. Cette relativité invite à une contextualisation conceptuelle de l'OCB et à sa

validation empirique dans des contextes non occidentaux.

Ainsi, comprendre la citoyenneté organisationnelle au Maroc nécessite d'analyser les attributs localement valorisés du « bon salarié » (professionnalisme, conformité, prévenance, tolérance), en vérifiant si ceux-ci relèvent bien d'un registre discrétionnaire ou s'ils s'inscrivent dans des attentes institutionnelles formelles. La contextualisation de l'OCB constitue donc un enjeu théorique et méthodologique central de cette recherche.

1.2. L'engagement organisationnel : ancrages théoriques et apports pour l'analyse des comportements citoyens

L'engagement organisationnel constitue un déterminant clé de la citoyenneté organisationnelle. Le modèle tripartite de Meyer et Allen (1991), largement mobilisé dans la littérature, distingue trois formes d'attachement : l'engagement affectif (adhésion émotionnelle et identification), l'engagement de continuité (coûts perçus d'un départ) et l'engagement normatif (obligation morale de rester).

Si plusieurs recherches confirment que l'engagement affectif est le plus fortement lié aux comportements discrétionnaires et à la performance, l'engagement normatif, quant à lui, se révèle particulièrement pertinent dans des environnements où les normes sociales et la loyauté jouent un rôle central (armée, médecine, etc.). En revanche, l'engagement de continuité, davantage utilitariste, tend à produire des effets plus faibles, voire ambigus, sur la citoyenneté organisationnelle (El Adraoui, 2025).

Dans le contexte marocain, plusieurs études montrent la spécificité de ces dynamiques. Côme et Yassine (2019), auprès de 75 salariés du secteur public, soulignent que l'engagement affectif et normatif sont corrélés positivement à la performance, alors que l'engagement de continuité n'a pas d'effet significatif, en raison notamment de la stabilité de l'emploi. De même, Akhlaffou, El Wazani et Souaf (2017) identifient la confiance comme un levier majeur de comportements productifs, tandis que Ait Alla et Rajaa (2018) mettent en évidence une corrélation entre implication organisationnelle, développement des compétences et conditions de travail, sans toutefois distinguer les formes d'engagement.

Ces constats mettent en évidence la nécessité d'approfondir l'analyse de l'engagement organisationnel dans le contexte marocain. Si la littérature internationale converge vers l'importance de l'engagement affectif pour favoriser les comportements citoyens, il reste à examiner dans quelle mesure l'engagement normatif, fortement ancré dans des environnements où la loyauté et les obligations sociales occupent une place centrale, peut constituer un ressort déterminant chez les décideurs marocains. À l'inverse, l'engagement de continuité semble a priori moins saillant dans un marché marqué à la fois par la stabilité de l'emploi pour certains profils et par l'attractivité de dirigeants expérimentés. Cette perspective appelle donc à tester empiriquement le rôle différencié de chaque forme d'engagement dans la genèse des comportements de citoyenneté organisationnelle.

Or, la littérature souligne que ce lien ne peut être compris sans tenir compte des mécanismes organisationnels qui le sous-tendent. En particulier, le leadership, la perception de justice sociale et l'environnement technologique apparaissent comme trois facteurs majeurs susceptibles de transformer les formes d'engagement en comportements citoyens. C'est pourquoi la section suivante examine successivement ces dimensions, afin de préciser leur rôle théorique et leur articulation dans un contexte de transformation numérique et d'intelligence artificielle.

1.3. Les médiateurs / modérateurs organisationnels : leadership, justice sociale et technologies intelligentes

1.3.1. Le leadership transformationnel comme levier d'engagement et de cohésion numérique

Le leadership est défini comme un processus d'influence orienté vers la poursuite d'objectifs collectifs (Burns, 1978 ; Bass, 1988). Dans sa forme transformationnelle, il repose sur la capacité du leader à inspirer une vision, à incarner l'exemplarité et à valoriser les individus, ce qui renforce leur engagement et leur motivation intrinsèque (Shamir et al., 1998 ; Podsakoff et al., 2000 ; Hoch et al., 2018). Dans les environnements où les systèmes d'information et l'intelligence artificielle interviennent dans la coordination et la prise de décision, le leadership humain conserve une fonction essentielle : il légitime les dispositifs

technologiques, favorise la confiance organisationnelle et facilite leur appropriation par les collaborateurs (Avolio et al., 2014 ; Cortellazzo, Bruni et Zampieri, 2019).

Hypothèses H1 à H3 :

H1. L'engagement affectif, médié par le leadership, influence positivement les comportements citoyens.

H2. L'engagement de continuité, médié par le leadership, influence positivement les comportements citoyens.

H3. L'engagement normatif, médié par le leadership, influence positivement les comportements citoyens.

1.3.2. La justice sociale perçue comme vecteur de légitimité et d'adhésion

Les théories de l'équité (Homans, 1958 ; Adams, 1965) et les travaux sur la justice organisationnelle (Colquitt et al., 2001 ; Colquitt & Zipay, 2015) montrent que les salariés évaluent leur traitement à travers trois dimensions : distributive, procédurale et interactionnelle. Cette perception conditionne leur niveau d'engagement (Moorman, 1991 ; Cropanzano et al., 2017) et leur propension à adopter des comportements discrétionnaires bénéfiques à l'organisation (Organ, 1988 ; Podsakoff et al., 2009). Dans les environnements numérisés, où les algorithmes interviennent dans l'évaluation, la répartition des tâches ou les décisions de carrière, la question de la justice algorithmique devient centrale (Leicht-Deobald et al., 2019 ; Meijerink, Bondarouk & Lepak, 2021). Elle peut renforcer la confiance et l'engagement, ou, au contraire, fragiliser la cohésion sociale si les règles sont perçues comme opaques ou inéquitables.

Hypothèses H4 à H6 :

H4. L'engagement affectif, médié par la justice sociale perçue, influence positivement les comportements citoyens.

H5. L'engagement normatif, médié par la justice sociale perçue, influence positivement les comportements citoyens.

H6. L'engagement de continuité, médié par la justice sociale perçue, influence positivement

les comportements citoyens.

1.3.3. L'intelligence artificielle comme catalyseur et régulateur des dynamiques organisationnelles

L'intelligence artificielle (IA) et les NTIC s'imposent aujourd'hui comme des facteurs structurants des environnements organisationnels. Leur intégration dans les systèmes de gestion des ressources humaines, les outils décisionnels et les plateformes collaboratives modifie profondément les dynamiques de travail. L'IA peut agir comme un catalyseur de performance en facilitant la circulation de l'information, l'évaluation des talents et la coordination des activités, mais elle soulève également des enjeux de confiance, de légitimité et d'équité. Dans ce sens, l'IA n'est pas seulement un outil technique : elle constitue un facteur contextuel susceptible d'influencer à la fois l'exercice du leadership et la perception de justice sociale. Elle peut ainsi renforcer la mobilisation des collaborateurs en légitimant certaines décisions ou, au contraire, fragiliser leur engagement lorsqu'elle est perçue comme opaque ou inéquitable.

Hypothèses H7 et H8 :

H8. L'utilisation de l'IA dans les processus organisationnels modère positivement la relation entre le leadership et les comportements citoyens.

H7. L'utilisation de l'IA dans les processus organisationnels modère positivement la relation entre la justice sociale perçue et les comportements citoyens.

2. Méthodologie de la recherche de terrain

2.1. Objectifs de la recherche

Cette étude vise à examiner la pertinence des dimensions classiques de la citoyenneté organisationnelle, telles que définies par Organ (1988), dans un contexte culturel et organisationnel spécifique : celui des cadres dirigeants marocains. Il s'agit de comprendre comment ces cadres traduisent leur engagement — sous ses différentes formes — en comportements citoyens performants, en tenant compte de l'influence conjointe du leadership et de la perception de justice sociale.

Par ailleurs, l'étude intègre une dimension innovante en explorant l'impact des technologies numériques, notamment l'intelligence artificielle, sur ces dynamiques managériales. Cette double focale vise à contribuer à la compréhension des transformations organisationnelles dans un environnement où modernité et héritages culturels coexistent.

2.2. Population étudiée

L'enquête a été menée auprès de 200 cadres supérieurs marocains, en poste dans des secteurs clés tels que l'énergie, les mines, la banque et les assurances, ainsi que dans des multinationales présentes localement. Ces profils, majoritairement issus du secteur privé, disposent d'une expérience professionnelle solide (plus de 10 ans) et de responsabilités managériales avérées.

Le choix de cette population ciblée vise à garantir la pertinence des données recueillies, particulièrement sur des notions complexes telles que le leadership, la justice sociale et l'appropriation des technologies innovantes. L'accès restreint à certains types d'organisations, notamment les PME, est compensé par cette focalisation sur des structures plus formalisées, susceptibles de disposer de systèmes RH établis.

2.3. Instruments de mesure

2.3.1. Comportements de citoyenneté organisationnelle adaptés au contexte marocain

Le modèle original d'Organ (1988), repris par Moorman (1991) et Podsakoff et al. (1997), identifie cinq dimensions principales de la citoyenneté organisationnelle : altruisme, conscience professionnelle, esprit sportif, courtoisie et esprit civique. Pour tenir compte des spécificités culturelles et organisationnelles marocaines, ce modèle a été adapté à la réalité des cadres dirigeants locaux. Dans ce contexte, le terme « citoyenneté organisationnelle » est peu utilisé et certains DRH préfèrent qualifier les salariés de « performants », terme neutre et accepté institutionnellement.

Le panel consulté de sept DRH marocains a unanimement recommandé l'ajout d'une sixième dimension : la conformité. Selon eux, même si les cadres dirigeants disposent d'une large

autonomie, ils restent culturellement et organisationnellement tenus de se conformer aux directives de la hiérarchie avant de prendre des décisions. Cette dimension n'est pas inscrite dans les fiches de poste, mais elle s'impose comme une norme implicite, héritée de l'histoire coloniale et des valeurs religieuses locales. Dans ce contexte, le fait de consulter sa hiérarchie avant d'agir constitue un comportement de citoyenneté organisationnelle « in-role », car il traduit un engagement volontaire envers les normes implicites de l'organisation et dépasse l'exigence formelle.

Ainsi, le construit marocain des CCO comprend six attributs :

1. Professionnalisme : respect strict des horaires et rigueur dans la gestion des dossiers.
Exemple d'item : « Je respecte scrupuleusement les délais et les procédures fixés dans mon service. »
2. Conformité : adhésion volontaire aux consignes hiérarchiques.
Exemple d'item : « Avant de prendre des décisions importantes, je consulte systématiquement ma hiérarchie. »
3. Prévenance : anticipation des problèmes susceptibles d'affecter les collègues.
Exemple d'item : « J'anticipe les difficultés qui pourraient survenir pour mes collègues et propose des solutions. »
4. Tolérance : patience et persévérance face aux obstacles organisationnels (Dejours, 1999). Exemple d'item : « Je conserve mon efficacité malgré les contraintes ou imprévus. »
5. Altruisme : aide volontaire aux collègues, notamment aux plus jeunes ou moins expérimentés. Exemple d'item : « Je propose spontanément mon aide à mes collègues en difficulté. »
6. Esprit civique : engagement au-delà du strict cadre professionnel, participation aux initiatives institutionnelles. Exemple d'item : « Je participe activement aux événements ou projets collectifs de l'organisation. »

Ces six dimensions reprennent en grande partie les concepts originaux tout en intégrant des adaptations conceptuelles pertinentes : la conscience professionnelle devient professionnalisme, l'esprit sportif est remplacé par la tolérance, la courtoisie par la

prévenance, et la conformité est ajoutée pour refléter la culture hiérarchique locale (Organ et Ryan, 1995).

L'évaluation a été réalisée via un questionnaire de 28 items, comprenant 24 items inspirés de Podsakoff et al. (1990) et 4 items spécifiques à la conformité, sur une échelle de Likert à 5 points (1 = « pas du tout d'accord » ; 5 = « tout à fait d'accord »). Les scores moyens ont été calculés pour chaque dimension afin de constituer les sous-échelles de CCO, garantissant ainsi la mesure des comportements discrétionnaires et culturellement pertinents des cadres dirigeants marocains.

2.3.2. Justice sociale perçue

La perception de justice sociale a été évaluée à l'aide d'un questionnaire simplifié inspiré de Moorman (1991), comportant 10 items sur une échelle de Likert à 5 points. Les items couvraient trois dimensions : distributive, procédurale et interactionnelle.

Exemples	d'items	:
« Les décisions prises au sein de mon organisation sont équitables » (distributive)		
« Les procédures suivies pour répartir les tâches sont transparentes » (procédurale)		
« Mon supérieur me traite avec respect et considération » (interactionnelle)		

2.3.3. Leadership transformationnel

Le leadership a été mesuré à partir d'une échelle unidimensionnelle de 6 items, inspirée de Scandura et Graen (1984), sur une échelle de Likert à 5 points. Cette mesure capture la capacité du manager à inspirer, valoriser et guider les équipes.

Exemples	d'items	:
« Mon supérieur direct encourage l'innovation et l'initiative »		
« Il valorise mes contributions et reconnaît mes efforts »		

2.3.4. Intégration de l'intelligence artificielle (IA) et des NTIC

Pour intégrer l'IA comme facteur organisationnel dans le modèle, une échelle a été construite sur la base de travaux récents sur l'acceptation et l'usage de l'IA au travail (Leicht-Deobald et al., 2019 ; Meijerink et al., 2021). Cette échelle capture deux dimensions :

1. Perception des outils intelligents : comment les dirigeants évaluent la fiabilité, la transparence et la pertinence des décisions ou recommandations issues de l'IA.
Exemple d'item : « Les outils d'IA utilisés dans mon service prennent en compte les critères les plus importants pour la réussite des projets »
2. Impact de l'IA sur la gestion et la coordination : influence de l'IA sur l'organisation du travail, la collaboration et la répartition des responsabilités.
Exemple d'item : « L'intégration de l'IA facilite la coordination entre les différents services et collaborateurs »

Chaque item est noté sur une échelle de Likert à 5 points. Les scores permettent de calculer une moyenne globale d'exposition et d'appropriation de l'IA, qui sera utilisée comme modérateur des relations entre l'engagement, les médiateurs (leadership, justice) et les comportements citoyens.

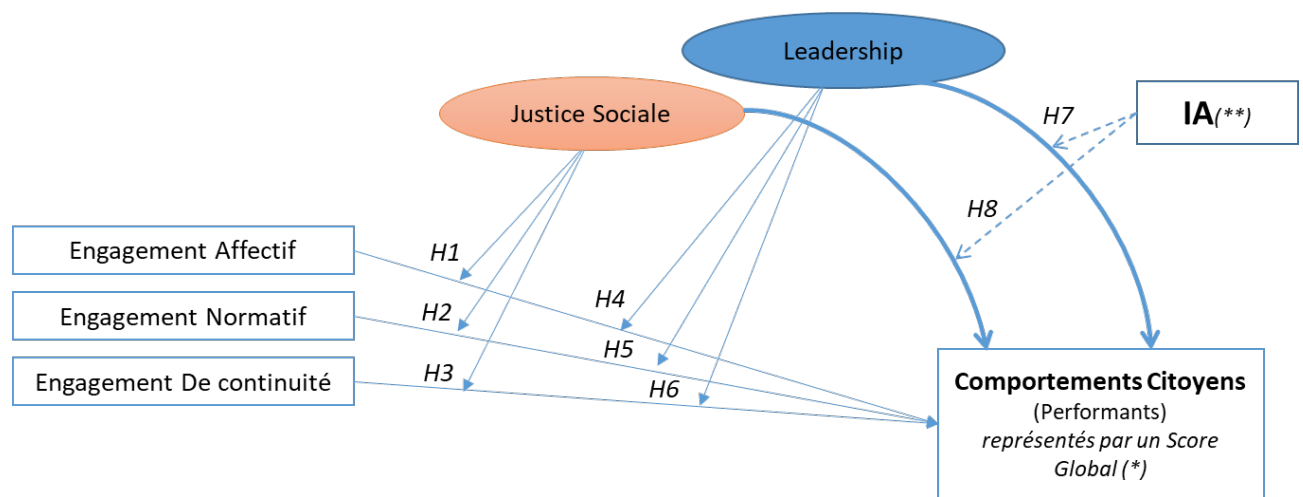
2.4. Modèle de recherche

Conformément aux objectifs de l'étude, le modèle de recherche se concentre sur l'analyse des effets médiateurs exercés par le leadership et la justice sociale sur la relation entre les différentes formes d'engagement organisationnel et les comportements de citoyenneté organisationnelle (CCO), tout en examinant la modulation de l'intelligence artificielle (IA) sur ces relations. Les liens directs entre les médiateurs et les CCO n'ont pas été inclus dans le modèle final, car l'objectif principal est d'évaluer les mécanismes explicatifs et les conditions contextuelles de ces relations, conformément aux recommandations méthodologiques des approches de médiation et de modulation combinées (Hayes, 2018).

Cette approche s'appuie également sur la littérature existante, qui montre que les relations directes entre le leadership, la justice sociale et les CCO sont souvent indirectes et médiatisées par des processus organisationnels tels que la confiance, la perception de l'équité ou la qualité de l'échange leader-membre (Assefa, 2024 ; études sur le leadership pour la justice sociale). L'accent mis sur les effets médiateurs et modérateurs permet donc de dépasser les analyses unidimensionnelles des relations directes et de mieux comprendre les mécanismes par lesquels l'engagement influence les comportements citoyens, ainsi que les conditions organisationnelles qui amplifient ou atténuent ces effets.

En adoptant ce modèle combiné, l'étude apporte une contribution originale en offrant une vision intégrée des dynamiques organisationnelles dans les contextes décisionnels : elle met en évidence comment le leadership et la justice sociale expliquent les effets de l'engagement sur les CCO et comment l'IA agit comme un levier ou un modérateur de ces mécanismes. Cette approche fournit des insights précieux pour les organisations marocaines et similaires, en identifiant les leviers clés pour favoriser des comportements citoyens volontaires et prosociaux dans un environnement technologique en transformation.

Figure N°1 : Modèle de recherche



Source : L'auteur

Les trois formes d'engagement influencent les CCO à travers deux médiateurs principaux : leadership et justice sociale.

L'IA agit comme un modérateur du rôle du leadership et de la justice (impact sur l'intensité des relations), et un facteur environnemental reconfigurant les perceptions de légitimité, d'équité et de mobilisation collective.

3. Résultats de la recherche

La littérature suggère que l'engagement au travail est une condition préalable au développement de comportements performants. Mais qu'en est-il dans le contexte marocain ?

Les corrélations (Tableau N°1) obtenues via SPSS confirment sans ambiguïté la capacité de l'engagement organisationnel à prédire ces comportements performants chez les cadres marocains.

Tableau N°1 - Matrices des corrélations

		Indice Engagement Affectif	Indice Engagement Normatif	Indice Engagement De continuité	Score Global Contextualisé	Score Global Selon le CI de Morgan
Indice Engagement Affectif	Corrélation de Pearson	1	,590**	0,107	,413**	,372**
	Sig. (bilatérale)		0,000	0,130	0,000	0,000
	N	200	200	200	200	173
Indice Engagemen Normatif	Corrélation de Pearson	,590**	1	-0,033	,451**	,270**
	Sig. (bilatérale)	0,000		0,642	0,000	0,000
	N	200	200	200	200	173
Indice Engagement De continuité	Corrélation de Pearson	0,107	-0,033	1	0,031	-0,110
	Sig. (bilatérale)	0,130	0,642		0,658	0,151
	N	200	200	200	200	173
Score Global Contextualisé	Corrélation de Pearson	,413**	,451**	0,031	1	,700**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,658		0,000
	N	200	200	200	200	173
Score Global Selon le CI de Morgan	Corrélation de Pearson	,372**	,270**	-0,110	,700**	1
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,151	0,000	
	N	173	173	173	173	173

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

Source : SPSS

L'analyse met en évidence que les liens entre engagement organisationnel et comportements de citoyenneté organisationnelle (CCO) sont plus significatifs lorsque l'on mobilise un construit contextualisé plutôt que le modèle initial d'Organ (1988). En effet, les corrélations sont significatives et plus élevées pour l'engagement affectif ($r = .413$, $p < .001$) et normatif ($r = .451$, $p < .001$), contre respectivement $r = .372$ et $r = .270$ avec le modèle classique. Ces résultats soulignent les limites d'une conception universelle des CCO et l'intérêt d'un ancrage contextuel.

Par ailleurs, l'engagement de continuité ne présente aucun lien significatif, ce qui s'explique par la situation particulière des cadres interrogés, bénéficiant d'une forte sécurité de l'emploi et d'un capital académique et professionnel élevé, réduisant ainsi l'importance de cet engagement dans leurs comportements.

Ces constats confirment la pertinence de l'engagement comme prédicteur de comportements performants au Maroc. Contrairement aux travaux d'Allen et Meyer (1990), c'est l'engagement normatif qui apparaît comme le meilleur prédicteur, probablement en lien avec

la culture professionnelle et la loyauté organisationnelle propres au contexte étudié. Les scores moyens élevés sur l'ensemble des attributs de citoyenneté traduisent également une perception positive des cadres, qui se définissent comme de « bons citoyens organisationnels », mais autant par des convictions personnelles (altruisme, civisme, tolérance) que par un souci de performance collective.

Ces résultats rejoignent Organ (1997) et Podsakoff et al. (1997), qui associent l'engagement affectif à plusieurs dimensions de la citoyenneté, mais renforcent aussi l'idée avancée par Roux et Dussault (2013) selon laquelle les salariés engagés affectivement et normativement tendent à mieux tolérer les contraintes et à maintenir des comportements constructifs.

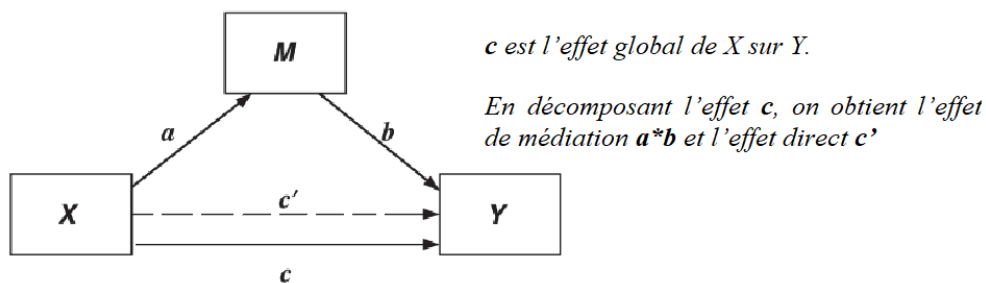
3.1. Effets médiateurs de la justice sociale et du leadership sur les liens Engagement - Comportements Citoyens

Nous avons supposé que la perception de justice sociale et la qualité du leadership jouent un rôle médiateur dans la relation entre les différentes formes d'engagement et les comportements performants (voir modèle de recherche). Les analyses statistiques confirment la plausibilité de ces médiations. Le concept d'effet médiateur est illustré par le modèle de Preacher et Hayes (2004) : la variable médiatrice M transmet l'influence de la variable indépendante X sur la variable dépendante Y (Baron et Kenny, 1986 ; MacKinnon, 2012 ; Shrout et Bolger, 2002).

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.

Figure N°2 : Définition de l'effet de médiation selon Preacher et Hayes (2004)



Source : Preacher et Hayes (2004)

Les résultats peuvent être ainsi résumés :

Tableau N°2 - Synthèse des résultats sur les effets médiateurs de la Justice Sociale et du Leadership sur le lien Engagement – CCO (SPSS)

Selon les premières analyses, seules les formes affective et normative de l'engagement organisationnel entretiennent des liens significatifs avec les comportements de citoyenneté organisationnelle (CCO), contrairement à l'engagement de continuité qui apparaît non significatif. Dans ce contexte, l'attachement à l'organisation ne repose pas sur la crainte de perdre un emploi (continuité), mais davantage sur un choix volontaire (affectif) ou une obligation morale et sociale (normatif).

Dans la suite, les analyses de médiation indiquent que le leadership et la justice sociale jouent tous deux un rôle significatif dans la relation entre engagement normatif et CCO (Voir le Tableau N°2). Pour le leadership, les coefficients montrent un effet direct substantiel ($c = .437, p < .001$), qui diminue mais reste significatif lorsque le médiateur est introduit ($c' = .323, p < .05$). Les chemins a ($.328, p < .001$) et b ($.350, p < .001$) confirment la médiation partielle du leadership. De même, la justice sociale renforce cette relation avec une médiation partielle ($c = .437, p < .001$; $c' = .292, p < .001$; $a = .363, p < .001$; $b = .400, p < .001$). Ces résultats s'inscrivent dans la lignée de Podsakoff et al. (2000), qui soulignent que la perception de justice et la qualité du leadership encouragent les comportements altruistes et de loyauté.

Pour l'engagement affectif, les résultats montrent également une médiation partielle. Le leadership ($c = .480, p < .001$; $c' = .284, p < .01$; $a = .596, p < .001$; $b = .329, p < .01$) exerce une influence significative, tout comme la justice sociale ($c = .480, p < .001$; $c' = .232, p < .05$; $a = .601, p < .001$; $b = .413, p < .001$). Ces résultats confirment que l'attachement émotionnel des cadres à leur organisation favorise les CCO, et que cet effet est amplifié lorsque les conditions organisationnelles assurent un climat de justice et un style de leadership soutenant. Ceci rejoint les travaux de Organ (1988) et ceux de Moorman (1991), qui soulignent le rôle clé de la justice perçue et du leadership transformationnel dans l'émergence des comportements citoyens.

L'absence de relation significative entre engagement de continuité et CCO mérite aussi d'être soulignée. Dans le cas des cadres marocains, cet engagement, souvent fondé sur la perception de coûts associés au départ, apparaît peu pertinent puisque ces profils bénéficient d'une forte employabilité et d'une mobilité internationale. Cela rejoint les résultats de Meyer, Stanley et

Parfyonova (2012), qui montrent que l'engagement de continuité ne favorise pas les comportements discrétionnaires, car il est davantage associé à une contrainte qu'à une motivation positive.

3.2. Effets modérateurs de l'IA sur les liens leadership et justice sociale -Comportements Citoyens

Avant de présenter les résultats empiriques, il convient de rappeler que l'effet de modération se traduit statistiquement par l'introduction d'une variable tierce (M) qui influence l'intensité ou la direction du lien entre une variable indépendante (X) et une variable dépendante (Y). Dans un modèle de régression, cela se manifeste par l'ajout d'un terme d'interaction entre X et M (XM). Ainsi, le coefficient B1 représente l'effet direct de X sur Y, B2 l'effet direct de M sur Y, et B3 l'effet de l'interaction (XM) sur Y. Lorsque B3 est significatif, cela signifie que la relation entre X et Y varie en fonction des valeurs prises par M, confirmant l'existence d'un effet modérateur (Baron et Kenny, 1986).

L'analyse de l'effet modérateur de l'intelligence artificielle (IA) sur la relation entre le leadership et les comportements de citoyenneté organisationnelle (CCO) révèle une amélioration substantielle du pouvoir explicatif du modèle, avec une augmentation du R² de 0,177 à 0,369 (Voir Tableau 3-Ci dessous). Le leadership exerce un effet significatif sur les CCO ($\beta = 3,608$; $p < 0,001$), mais son effet direct devient non significatif lorsqu'il est isolé ($B1 = -0,181$; $p = 0,142$). L'IA, prise seule, produit un effet négatif sur les CCO ($B2 = -1,319$; $p < 0,001$), traduisant une tendance à réduire les comportements citoyens. Toutefois, l'interaction entre le leadership et l'IA est positive et hautement significative ($B3 = 0,433$; $p < 0,001$), montrant que l'IA renforce l'influence du leadership sur les CCO.

Concernant la justice sociale, les résultats indiquent une progression plus modeste du R², de 0,229 à 0,291, suggérant un effet modérateur plus limité. La justice sociale est positivement liée aux CCO ($\beta = 2,609$; $p < 0,001$), mais son effet direct devient non significatif isolément ($B1 = 0,132$; $p = 0,297$). Comme pour le leadership, l'IA exerce un effet direct négatif sur les CCO ($B2 = -0,701$; $p < 0,001$). Toutefois, l'interaction entre justice sociale et IA s'avère

significative et positive ($B3 = 0,237$; $p < 0,001$), confirmant que l'IA renforce également le rôle de la justice sociale dans la formation des comportements citoyens, bien que de manière moins marquée que pour le leadership.

Tableau N°3 - Résultats de la modération de l'IA sur les liens entre leadership, Justice Sociale et les CCO (Source SPSS)

Var. X	R ² avant	R ² après	ΔR ²	Beta	Effet direct (b ₁)	IA seule (b ₂)	Interaction (b ₃)	Interprétation
Leadership	0,177	0,369	0,192	3,608 <i>sig. .000</i>	-0,181 <i>sig. .142</i>	-1,319 <i>sig. .000</i>	0,433 <i>sig. .000</i>	1. L'intégration de l'IA double presque le pouvoir explicatif du modèle (R ² passant de 0,177 à 0,369), indiquant un effet modérateur fort. 2. L'interaction Leadership × IA est positive et significative ($B3 = 0,433$; $p < 0,001$), confirmant que l'IA renforce l'impact du leadership sur les comportements citoyens.
Justice Sociale	0,229	0,291	0,062	2,609 <i>sig. .000</i>	0,132 <i>sig. .297</i>	-0,701 <i>sig. .000</i>	0,237 <i>sig. .000</i>	1. L'ajout de l'IA améliore modestement le modèle (R ² passant de 0,229 à 0,291), traduisant un effet modérateur plus limité. 2. L'interaction Justice sociale × IA est positive et significative ($B3 = 0,237$; $p < 0,001$), ce qui suggère que l'IA amplifie le rôle de la justice perçue dans la formation des comportements citoyens.

Ces résultats mettent en évidence le rôle ambivalent de l'intelligence artificielle dans la dynamique de l'engagement et des comportements de citoyenneté organisationnelle. D'une part, l'IA, considérée isolément, tend à réduire les CCO, ce qui peut être interprété comme une conséquence des perceptions de surveillance accrue, de perte d'autonomie décisionnelle ou de déshumanisation des pratiques organisationnelles (Kellogg, Valentine et Christin, 2020 ; Meijerink, Bondarouk et Lepak, 2022). Ce constat rejoint les travaux sur les risques de l'algorithmisation du travail, qui soulignent que la technologie peut fragiliser la confiance et l'initiative discrétionnaire si elle est perçue comme un outil de contrôle (Zuboff, 2019).

D'autre part, les résultats montrent que l'IA agit comme un facteur d'amplification lorsque des leviers humains, tels qu'un leadership éthique et transformationnel ou une justice organisationnelle perçue, sont présents. En renforçant la crédibilité des décisions et en

soutenant la légitimité managériale, l'IA accroît la propension des dirigeants à manifester des comportements citoyens. Cette observation est cohérente avec les recherches de Podsakoff et al. (2018) et Hoch et al. (2018), qui soulignent l'importance du leadership transformationnel dans la stimulation des CCO, ainsi qu'avec les travaux de Colquitt et Zipay (2015) qui mettent en évidence le rôle central de la justice organisationnelle dans la construction de comportements discrétionnaires.

L'effet différencié observé entre le leadership et la justice sociale suggère que l'IA agit principalement comme catalyseur du pouvoir d'influence managériale, davantage que comme amplificateur du sentiment d'équité. Ce résultat nuance les conclusions de Newman et al. (2017), pour qui la justice perçue constitue un prédicteur robuste et universel des CCO. Dans le contexte marocain, fortement hiérarchisé et marqué par la loyauté normative, il semble que l'IA valorise surtout les dynamiques de leadership, en offrant un levier supplémentaire de mobilisation des équipes.

En somme, ces résultats enrichissent les débats sur la contingence technologique (Raisch & Krakowski, 2021), en montrant que l'effet de l'IA sur les comportements citoyens dépend largement du climat social et managérial dans lequel elle est introduite. L'IA, loin d'être un facteur neutre, reconfigure les équilibres organisationnels : elle peut inhiber la citoyenneté organisationnelle lorsqu'elle est perçue comme intrusive, mais devient un puissant levier lorsqu'elle s'articule à des pratiques de leadership éthique et à une justice organisationnelle crédible.

Conclusion

Les résultats de cette étude apportent un éclairage important sur les liens entre engagement organisationnel, leadership, justice sociale, intelligence artificielle et comportements de citoyenneté organisationnelle (CCO) dans le contexte marocain. Tout d'abord, l'analyse confirme que seules les dimensions affective et normative de l'engagement entretiennent des relations significatives avec les CCO. Ce constat rejoint les travaux de Meyer et Allen (1991), qui distinguent les différentes formes d'engagement et montrent que l'affectif et le normatif

constituent les principaux déterminants des comportements extra-rôles, tandis que l'engagement de continuité est davantage lié à une logique de contrainte qu'à une motivation positive. Dans le cas des cadres décisionnels marocains, cette absence d'effet de l'engagement de continuité se comprend aisément : leur forte employabilité, souvent renforcée par des expériences internationales, réduit la pertinence de la sécurité contractuelle comme facteur d'implication dans les comportements citoyens.

L'étude montre ensuite que le leadership et la justice sociale exercent un rôle de médiateurs partiels dans les relations entre engagement organisationnel et CCO. Ces résultats indiquent que l'impact de l'engagement sur les comportements citoyens est renforcé lorsque les individus perçoivent un style de leadership mobilisateur et un climat organisationnel équitable. Cette observation corrobore les travaux de Moorman (1991), qui a mis en évidence l'effet positif de la justice organisationnelle sur les comportements discrétionnaires, ainsi que ceux de Podsakoff et al. (2000), qui soulignent l'influence décisive du leadership transformationnel sur les comportements extra-rôles. Dans les contextes émergents, cette médiation revêt une importance particulière : comme l'a montré Walumbwa et Lawler (2003) en Afrique, la combinaison d'un leadership participatif et d'un climat de justice organisationnelle contribue à stimuler la coopération et la loyauté organisationnelle.

Un apport original de cette recherche réside dans l'intégration de l'intelligence artificielle (IA) comme variable de modération. Les résultats indiquent que l'IA accentue certains liens, notamment ceux entre leadership et CCO, ainsi qu'entre justice sociale et CCO. Cette observation suggère que les outils d'IA peuvent agir comme catalyseurs, en rendant plus visibles et plus efficaces les pratiques de leadership et de gestion de la justice organisationnelle. Par exemple, les systèmes de gestion des talents basés sur l'IA favorisent une évaluation plus transparente, réduisant ainsi les biais perçus et renforçant la confiance des collaborateurs. Ces résultats rejoignent les observations récentes d'Al Halbusi et al. (2019), qui mettent en avant le rôle des technologies numériques dans la consolidation de la justice perçue et dans la stimulation des comportements citoyens. Dans le contexte marocain, marqué par une hiérarchie forte mais aussi par une ouverture croissante à l'innovation technologique,

l'IA apparaît comme un levier de transformation organisationnelle capable d'amplifier les effets positifs de l'engagement et des pratiques managériales sur les comportements citoyens. Sur le plan managérial, plusieurs implications se dégagent. Les organisations gagneraient à investir dans le développement du leadership transformationnel, en formant leurs dirigeants à des pratiques participatives et mobilisatrices qui stimulent la confiance et l'engagement des collaborateurs. La mise en place de pratiques équitables et transparentes en matière de rémunération, de promotion et d'évaluation apparaît également comme un levier essentiel pour renforcer la perception de justice sociale et encourager les comportements citoyens. Enfin, l'intégration stratégique de l'IA dans les processus RH et managériaux peut contribuer à accroître la transparence et l'équité perçues, consolidant ainsi la confiance organisationnelle et les comportements extra-rôles.

Cette recherche comporte toutefois deux limites principales. Premièrement, l'étude a été menée auprès d'un échantillon spécifique de 200 cadres décisionnels marocains. Si ce choix met en évidence les spécificités d'une population hautement qualifiée, il limite la généralisation des résultats à d'autres catégories professionnelles ou contextes nationaux. Deuxièmement, l'approche transversale adoptée ne permet pas d'appréhender l'évolution des relations étudiées dans le temps. Une démarche longitudinale permettrait de mieux comprendre comment les effets de l'engagement, du leadership, de la justice sociale et de l'IA se maintiennent ou se transforment dans la durée, notamment dans un contexte de transformation numérique accélérée.

Bibliographie

- Ait Alla, A., & Rajaa, O. (2018). Contribution à l'étude de la relation entre les pratiques de la gestion des ressources humaines et l'implication organisationnelle. *Revue des Études Multidisciplinaires en Sciences Économiques et Sociales*, (7).
- Akhlaffou, M., El Wazani, Y., & Souaf, M. (2017). Étude de l'impact du climat éthique sur la performance individuelle au travail au sein des EEP marocains : L'effet médiateur de la confiance organisationnelle. *Revue des Études Multidisciplinaires en Sciences*

- Économiques et Sociales*, (5).
- Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H., & Saks, A. M. (2015). Organizational commitment and employee engagement: An overview. In S. L. Albrecht (Ed.), *Employee engagement in theory and practice* (pp. 3–28). Routledge.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Bentaleb, A., & Akrimi, N. (2020). 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*, 5.
- Colquitt, J. A., & Zipay, K. P. (2015). Justice, fairness, and employee reactions. In R. S. Cropanzano & M. L. Ambrose (Eds.), *The Oxford handbook of organizational justice* (pp. 191–231). Oxford University Press.
- Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2017). Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies. *Academy of Management Annals*, 11(1), 479–516.
- Cropanzano, R., Goldman, B., & Folger, R. (2003). Deontic justice: The role of moral principles in workplace fairness. *Journal of Organizational Behavior*, 24(8), 1019–1024.
- 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. *Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation*, 6(24).
- Farh, J. L., Zhong, C. B., & Organ, D. W. (2004). Organizational citizenship behavior in the People's Republic of China. *Organization Science*, 15(2), 241–253.
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis. *Journal of Management*, 44(2), 501–529.
- Kellogg, K. C., Valentine, M. A., & Christin, A. (2020). Algorithms at work: The new contested terrain of control. *Annals of the American Academy of Political and Social*

- Science*, 689(1), 1–17.
- MacKinnon, D. P. (2012). *Introduction to statistical mediation analysis*. Routledge.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61–89.
- Meijerink, J. G. (2022). Commitment-based human resource practices, job satisfaction, and organizational commitment: A study in the Moroccan context. *Journal of Human Resource Management*, 33(1), 144–160.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845–855.
- Moorman, R. H., & Podsakoff, P. M. (1992). The influence of empowerment and job enrichment on employees' organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 65(2), 131–149.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books.
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48, 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*, 74(2), 59–66.
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122–141.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(1), 107–142.
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1994). Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness. *Journal of Marketing Research*, 31, 351–363.

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (Eds.). (2018). *The Oxford handbook of organizational citizenship behavior*. Oxford University Press.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563.
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M., & MacKenzie, S. B. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 82(2), 262–270.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 36(4), 717–731.
- Raisch, S., & Krakowski, S. (2021). Artificial intelligence and management: The automation–augmentation paradox. *Academy of Management Annals*, 15(2), 1–35.
- Roux, S., & Dussault, M. (2013). Engagement organisationnel et citoyenneté organisationnelle d’enseignants. *Nouveaux Cahiers de la Recherche en Éducation*, 10(2), 151–164.
- Scandura, T. A., & Graen, G. B. (1984). Moderating effects of initial leader–member exchange status on the effects of a leadership intervention. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 428–436.
- Shamir, B., Zakay, E., Breinin, E., & Popper, M. (1998). Correlates of charismatic leader behavior in military units: Subordinates’ attitudes, unit characteristics, and superiors’ appraisals of leader performance. *Academy of Management Journal*, 41(4), 387–409.
- Shrout, P. E., & Bolger, N. (2002). Mediation in experimental and nonexperimental studies: New procedures and recommendations. *Psychological Methods*, 7(4), 422–445.
- Walumbwa, F. O., & Lawler, J. J. (2003). Building effective organizations: Transformational leadership, collectivist orientation, work-related attitudes, and withdrawal behaviours in three emerging economies. *International Journal of Human Resource Management*, 14(7), 1083–1101.
- Yassine, A., & Côme, T. (2019). La nature de l’attachement entre l’employé et l’organisation,

vecteur de la performance individuelle ? *Revue des Études Multidisciplinaires en Sciences Économiques et Sociales*, (10).