

L'éthique comme fondement d'une citoyenneté engagée

Ethics as the foundation of engaged citizenship

Chaimae QNAIS, (Doctorante)

Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche en Economie, Finance et Management des Organisations (LIREFIMO)

*Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Fès
Université Sidi Mohamed Ben Abdellah de Fès*

Malika AKIOUD, (Professeur Universitaire)

Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche en Economie, Finance et Management des Organisations (LIREFIMO)

*Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Fès
Université Sidi Mohamed Ben Abdellah de Fès*

Adresse de correspondance :	Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et sociales de Fès Université Sidi Mohamed Ben Abdellah de Fès BP 42, Fès 30000 Téléphone : 0663-215258
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude. Ils assument l'entière responsabilité de tout éventuel plagiat, de l'usage de l'intelligence artificielle dans la rédaction, ainsi que des résultats présentés dans cet article.
Déclaration de l'auteur	Financé par le Centre National pour la Recherche Scientifique et Technique
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	QNAIS, C., & AKIOUD, M. (2025). L'éthique comme fondement d'une citoyenneté engagée. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 6(10), 737–750. https://doi.org/10.5281/zenodo.17354377
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: 05/08/2025

Accepted: 15/10/2025

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 6, Issue 10 (2025)

L'éthique comme fondement d'une citoyenneté engagée

Résumé :

Cet article explore la relation entre l'éthique et la citoyenneté organisationnelle au sein des entreprises contemporaines, en combinant une analyse théorique approfondie de la littérature et des données empiriques issues d'une étude de terrain. Il met en évidence le rôle central de l'éthique, fondée sur des valeurs telles que l'équité, la justice et le bien-être collectif, dans le développement de comportements volontaires et responsables chez les collaborateurs. Les résultats du questionnaire appliqué à un échantillon diversifié montrent que la perception des valeurs éthiques influence fortement la confiance organisationnelle et l'engagement des salariés, qui à leur tour favorisent des comportements de citoyenneté organisationnelle tels que l'altruisme, la loyauté, la courtoisie et la participation proactive à la vie organisationnelle. L'étude révèle également que la confiance et l'engagement agissent comme des mécanismes médiateurs essentiels, traduisant les principes éthiques en actions concrètes, et que l'efficacité de l'éthique dépend d'un environnement organisationnel favorable, capable de valoriser les contributions et de soutenir un engagement durable. Ces résultats confirment que l'intégration des principes éthiques dans la culture organisationnelle constitue un déterminant majeur pour la promotion de la citoyenneté, renforçant la cohésion, la performance collective et la résilience organisationnelle. En définitive, l'article souligne que la citoyenneté organisationnelle, lorsqu'elle s'inscrit dans un cadre éthique solide, représente à la fois un idéal conceptuel et un levier pratique pour atteindre une performance durable et un bien-être collectif, apportant ainsi une contribution originale à la compréhension des dynamiques éthiques et organisationnelles.

Mots clés : l'éthique ; la citoyenneté ; la citoyenneté organisationnelle ; l'organisation

JEL Classification : O15

Type du papier : Recherche théorique

Abstract :

This article explores the relationship between ethics and organizational citizenship within contemporary enterprises, combining a thorough theoretical analysis of the literature with empirical insights from a field study. It highlights the central role of ethics, grounded in values such as fairness, justice, and collective well-being, in fostering voluntary and responsible behaviors among employees. Results from a structured questionnaire administered to a diverse sample indicate that the perception of ethical values strongly influences organizational trust and employee engagement, which in turn promote organizational citizenship behaviors such as altruism, loyalty, courtesy, and proactive participation in organizational life. The study also shows that trust and engagement act as key mediating mechanisms, translating ethical principles into concrete actions, and that the effectiveness of ethics depends on a supportive organizational environment capable of recognizing contributions and sustaining long-term engagement. These findings confirm that embedding ethical principles into organizational culture is a major determinant for promoting citizenship behaviors, enhancing cohesion, collective performance, and organizational resilience. Ultimately, the article demonstrates that organizational citizenship, when anchored in a strong ethical framework, represents both a conceptual ideal and a practical lever for achieving sustainable performance and collective well-being, offering an original contribution to understanding ethical and organizational dynamics.

Keywords : Keywords: ethics ; citizenship ; organizational citizenship ; organization

Classification JEL : O15

Paper type : Theoretical Research

1. Introduction

Les comportements de citoyenneté organisationnelle (CCO) occupent aujourd'hui une place essentielle dans les dynamiques contemporaines des organisations. Dans un environnement marqué par une intensification de la concurrence, une digitalisation rapide et des attentes accrues en matière de responsabilité sociale et de performance, les seules prescriptions contractuelles ou réglementaires ne suffisent plus à assurer l'efficacité et la pérennité organisationnelle. Les organisations doivent désormais s'appuyer sur des comportements volontaires qui dépassent le cadre strict des obligations professionnelles et traduisent un engagement durable des collaborateurs envers leur collectivité de travail.

La citoyenneté organisationnelle désigne un ensemble de comportements discrétionnaires, volontaires et non directement récompensés par le système officiel, mais qui contribuent de manière significative au bon fonctionnement de l'organisation. Ces comportements incluent l'entraide entre collègues, la tolérance face aux contraintes du travail, la participation active à la vie organisationnelle, la loyauté et la promotion de l'image de l'organisation à l'extérieur. Bien que non prescrits, ils renforcent la cohésion sociale, améliorent la performance collective et favorisent un climat de confiance durable. Les résultats empiriques de cette étude confirment ces observations : les collaborateurs exposés à un environnement organisationnel éthique expriment des niveaux élevés de citoyenneté organisationnelle, traduits par des attitudes prosociales, une participation volontaire accrue et un engagement actif envers leur organisation. Toutefois, ces comportements ne se développent pas de manière isolée. Leur émergence et leur consolidation reposent sur un cadre normatif et culturel porteur de sens, où l'éthique joue un rôle central. L'éthique organisationnelle peut être définie comme l'ensemble des principes et valeurs morales qui orientent les comportements individuels et collectifs, garantissent l'équité et le respect des droits fondamentaux, et instaurent une responsabilité sociale partagée. Elle dépasse la simple conformité réglementaire pour constituer un véritable socle de confiance, influençant à la fois les pratiques managériales, la culture organisationnelle et la perception des salariés de leur environnement professionnel. Les données collectées lors de l'enquête montrent que l'éthique perçue influence fortement la confiance organisationnelle, laquelle agit comme catalyseur de l'engagement et des comportements citoyens.

La littérature théorique et les résultats pratiques convergent pour démontrer que l'éthique favorise la citoyenneté organisationnelle via deux mécanismes principaux : la confiance organisationnelle et l'engagement des salariés. Les employés évoluant dans un environnement marqué par la justice, la transparence et le respect développent une propension accrue à s'investir volontairement au profit de l'organisation. De plus, un leadership éthique renforce ce phénomène, en incitant les collaborateurs à reproduire et à intérioriser les valeurs incarnées par leurs dirigeants. La confiance et l'engagement apparaissent ainsi comme des médiateurs essentiels entre les valeurs éthiques et l'expression concrète des comportements citoyens, confirmant les hypothèses testées dans l'étude pratique.

Ainsi, l'articulation entre éthique et citoyenneté organisationnelle ne relève pas uniquement d'un idéal moral : elle constitue un enjeu stratégique pour les organisations qui souhaitent allier performance économique, bien-être des collaborateurs et responsabilité sociale. Les résultats empiriques montrent que la combinaison d'un environnement éthique, de relations de confiance et d'un engagement soutenu crée un cercle vertueux, favorisant la pérennité et l'efficacité des comportements citoyens. L'éthique se révèle donc non seulement comme une condition indispensable à l'émergence de la citoyenneté organisationnelle, mais aussi comme un levier stratégique capable de renforcer la cohésion, l'efficacité collective et la résilience face aux défis contemporains.

C'est dans cette perspective que s'inscrit la problématique de cet article : comment l'éthique peut-elle être considérée comme un fondement essentiel à l'émergence et au renforcement des

comportements de citoyenneté organisationnelle ? Pour y répondre, la démarche adoptée combine une revue théorique approfondie, clarifiant les concepts et identifiant les mécanismes d'influence de l'éthique, et une analyse empirique fondée sur un questionnaire appliqué sur le terrain. Cette approche permet d'examiner les effets organisationnels associés, tels que la performance, la cohésion, la fidélisation des collaborateurs et la résilience collective.

L'objectif de cette recherche est double : d'une part, proposer une clarification conceptuelle, articulant les dimensions constitutives de la citoyenneté organisationnelle et les ancres éthiques susceptibles de la soutenir ; d'autre part, offrir une analyse critique, illustrée par des données empiriques, pour montrer comment l'éthique peut être mobilisée comme un levier stratégique au service de la performance durable et de la responsabilité sociale. Cette démarche théorique et pratique enrichit la compréhension des dynamiques éthiques et organisationnelles et ouvre des perspectives pour les recherches futures et la pratique managériale.

2. Revue théorique

La relation entre l'éthique et la citoyenneté organisationnelle occupe une place centrale dans les recherches récentes en management et en comportement organisationnel. L'éthique, comprise comme l'ensemble des valeurs, normes et principes moraux guidant l'action collective, constitue un cadre de référence qui façonne la manière dont les individus perçoivent leur rôle au sein de l'organisation. De son côté, la citoyenneté organisationnelle se définit comme un ensemble de comportements discrectionnaires, non prescrits par le contrat formel de travail, mais qui contribuent significativement à l'efficacité, à la cohésion et à la pérennité de l'organisation. Ces comportements incluent des attitudes telles que l'altruisme, la courtoisie, la loyauté, le civisme organisationnel ou encore la participation volontaire à la vie collective.

Les analyses théoriques montrent que l'éthique et la citoyenneté organisationnelle sont intimement liées. D'une part, l'éthique instaure un environnement normatif fondé sur la justice, l'équité et le respect des individus. Dans un tel contexte, les salariés perçoivent leurs interactions comme légitimes et justes, ce qui accroît leur propension à s'engager volontairement au-delà de leurs obligations formelles. D'autre part, l'absence de repères éthiques clairs ou la perception d'injustices répétées érode la confiance des collaborateurs et réduit leur inclination à manifester des comportements citoyens.

Un second facteur essentiel réside dans le rôle du leadership éthique. Lorsqu'un dirigeant adopte une posture alignée sur des principes de justice, de transparence et de responsabilité, il exerce un effet d'exemplarité puissant. Les collaborateurs, en observant ce modèle, sont incités à adopter des comportements prosociaux et citoyens. À l'inverse, un leadership perçu comme arbitraire ou autoritaire tend à générer du cynisme organisationnel et à affaiblir la volonté des individus de coopérer volontairement. Ainsi, la citoyenneté organisationnelle se nourrit directement des valeurs incarnées par les dirigeants et de la manière dont ces valeurs se traduisent dans les pratiques de gestion quotidienne.

L'éthique agit également par le biais de la confiance organisationnelle. Lorsque les règles sont perçues comme équitables et que les pratiques managériales reflètent le respect et la dignité, les individus développent une confiance tant horizontale (entre collègues) que verticale (envers les supérieurs hiérarchiques). Cette confiance devient alors un catalyseur qui transforme les valeurs éthiques en comportements concrets : entraide, initiative, tolérance face aux contraintes, et engagement citoyen. Cependant, cette relation n'est pas automatique : elle dépend de la capacité de l'organisation à maintenir la cohérence entre les valeurs affichées et les pratiques réelles. Une dissonance entre le discours éthique et les comportements effectifs des dirigeants peut fragiliser la confiance et inhiber la citoyenneté organisationnelle.

En outre, l'engagement organisationnel constitue un mécanisme de consolidation de la citoyenneté. Lorsqu'un climat éthique est solidement établi, les collaborateurs développent un sentiment d'appartenance et de loyauté envers l'organisation. Cet engagement, de nature

affective ou normative, favorise la durabilité des comportements citoyens, qui ne reposent plus uniquement sur des incitations externes, mais sur une adhésion profonde aux valeurs organisationnelles. Ainsi, l'éthique ne se limite pas à un cadre normatif abstrait : elle devient une ressource stratégique qui nourrit l'engagement et donne à la citoyenneté organisationnelle une dimension durable et résiliente.

Donc, le modèle théorique proposé s'articule autour de l'idée que l'éthique constitue un fondement déterminant de la citoyenneté organisationnelle. Toutefois, son impact ne s'exerce pas de manière directe et univoque : il transite et s'amplifie à travers des mécanismes relationnels et psychologiques tels que la confiance et l'engagement.

A cet effet, on va essayer de répondre à ces hypothèses :

H1 : Les valeurs éthiques perçues influencent positivement la confiance organisationnelle.

H2 : Les valeurs éthiques influencent directement l'engagement des salariés.

H3 : La confiance organisationnelle influence positivement l'engagement organisationnel.

H4 : La confiance organisationnelle favorise l'émergence des comportements de citoyenneté organisationnelle.

H5 : L'engagement organisationnel renforce positivement les comportements de citoyenneté organisationnelle.

H6 : La confiance organisationnelle et l'engagement jouent un rôle médiateur entre les valeurs éthiques et la citoyenneté organisationnelle.

3. Revue conceptuelle

3.1. La citoyenneté organisationnelle : un engagement volontaire au service de la performance

3.1.1. Définition et caractéristiques

Le concept de citoyenneté organisationnelle, dérivé de l'expression anglaise "Good Citizen", représente l'engagement volontaire des individus à agir de manière responsable et solidaire au sein de leur environnement professionnel. Cette notion transcende le cadre strict des obligations contractuelles pour englober une démarche proactive et responsable, une collaboration entre les sphères micro (interne à l'entreprise) et macro (sociétale) et enfin une contribution au développement durable et équilibré.

La citoyenneté organisationnelle désigne l'ensemble des comportements volontaires que les salariés adoptent par choix personnel dans leur environnement professionnel. Ces actions vont bien au-delà des simples obligations contractuelles et se manifestent par un investissement supérieur aux exigences du poste, une implication active dans le développement de l'organisation et une recherche constante d'efficacité et d'amélioration continue.

3.1.2. Fondements psychologiques

Cette démarche repose sur plusieurs piliers essentiels, notamment la reconnaissance du travail accompli, l'établissement d'un engagement réciproque entre l'employé et l'entreprise, la recherche d'une satisfaction professionnelle authentique et le développement d'une identification forte à l'organisation et à ses valeurs.

3.1.3. Évolution conceptuelle

Initialement perçue comme un simple respect des règles de conduite professionnelle, la citoyenneté organisationnelle s'est progressivement enrichie pour englober des comportements dépassant le cadre strict des missions contractuelles, une adhésion volontaire aux objectifs et priorités de l'entreprise, ainsi qu'une pratique responsable du métier dans le respect des normes établies.

3.1.4. Les dimensions

La citoyenneté organisationnelle se construit autour de trois dimensions principales. La dimension stratégique concerne l'alignement des comportements des collaborateurs avec les objectifs de l'organisation et le partage des valeurs de l'entreprise. La dimension comportementale se traduit par une implication active des employés et une prise de responsabilités volontaire au-delà des exigences formelles de leur poste. Enfin, la dimension affective se manifeste par un attachement émotionnel à l'organisation et une coordination optimale des efforts collectifs, contribuant ainsi à renforcer la cohésion, la motivation et la performance globale de l'entreprise.

3.1.5. Impacts organisationnels

Cette approche génère des bénéfices tangibles pour l'entreprise, à la fois sur le plan quantitatif et qualitatif. Parmi les avantages mesurables, on observe une réduction significative de l'absentéisme, estimée entre 25 et 30 %, une diminution du turnover de l'ordre de 15 à 20 % et une augmentation de la productivité comprise entre 10 et 15 %. Sur le plan qualitatif, elle favorise le renforcement de la motivation intrinsèque des collaborateurs, le développement de leur autonomie professionnelle et l'amélioration du climat social.

3.1.6. Valeur Stratégique

Aujourd'hui, la citoyenneté organisationnelle incarne à la fois un pilier de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE), un standard éthique moderne et un levier stratégique. En tant que standard éthique, elle repose sur des principes tels que l'intégrité morale, la discipline professionnelle et les bonnes pratiques managériales. Sur le plan stratégique, elle permet d'attirer et de fidéliser les talents, de renforcer l'image de marque employeur et d'optimiser les relations avec l'ensemble des parties prenantes, contribuant ainsi à la performance globale et à la réputation durable de l'organisation.

3.2. Les comportements de citoyenneté organisationnelle : entre engagement volontaire et reconnaissance

3.2.1. Définition et portée

Les comportements de citoyenneté organisationnelle constituent un pilier essentiel de l'efficacité organisationnelle. Ils se manifestent par des conduites volontaires reconnues et valorisées par l'organisation, un engagement qui dépasse les exigences contractuelles, ainsi qu'un fort sentiment d'appartenance et d'identification au travail.

3.2.2. Nature et manifestations des comportements citoyens

Parmi les concepts ayant suscité un débat académique significatif figurent les comportements de citoyenneté organisationnelle. Ces actions volontaires et discrétionnaires, traduisant une éthique du "bien agir", visent à renforcer la qualité des relations interpersonnelles, à favoriser la coopération entre collègues, à instaurer une harmonie dans le climat social, à encourager le développement continu des compétences et à promouvoir l'efficacité opérationnelle ainsi qu'une évaluation objective de la performance. Ils impliquent un investissement supplémentaire de la part des collaborateurs, allant au-delà des attentes standards et méritant une reconnaissance organisationnelle. Concrètement, ils se manifestent par une présence active et qualitative, une contribution tangible à la création de valeur ajoutée, un rôle protecteur et promoteur des intérêts de l'organisation ainsi qu'une attention particulière portée aux parties prenantes internes et externes. En ce sens, les comportements de citoyenneté organisationnelle représentent une forme d'engagement volontaire qui crée un lien fort entre le collaborateur et son organisation, nourrit un attachement profond à l'environnement professionnel et s'exprime à travers trois dimensions complémentaires : physique, à travers les actions concrètes ; émotionnelle, par

l'implication affective ; et cognitive, par l'adhésion intellectuelle aux valeurs et aux objectifs collectifs.

3.2.3. Mécanismes d'encouragement et de reconnaissance

Bien que spontanés et non-contractuels, ces comportements font l'objet d'une politique de valorisation proactive :

- ***Système de récompenses***

Le système de récompenses repose à la fois sur des incitations matérielles, comme les promotions et les augmentations salariales, et sur une reconnaissance symbolique, à travers des marques de considération et un feedback positif.

- ***Objectifs du management***

Dans le cadre des objectifs du management, il s'agit à la fois de maintenir l'engagement des collaborateurs déjà impliqués et d'inciter les autres membres à adopter ces comportements vertueux.

3.2.4. Impacts sur la carrière et l'organisation

L'adoption de ces comportements exerce une influence déterminante sur plusieurs aspects de la vie professionnelle. Elle favorise le développement des compétences et l'accélération des perspectives de carrière, tout en permettant une meilleure reconnaissance des aptitudes transversales. Elle impacte également les décisions managériales, qu'il s'agisse de l'attribution des promotions, de l'évaluation du potentiel ou encore des ajustements de rémunération.

3.2.5. Impacts organisationnels

Ces comportements génèrent des bénéfices multiples, allant du renforcement du capital social, à travers l'amélioration de la coopération interpersonnelle, la consolidation de la cohésion d'équipe et la création d'un climat de travail positif, jusqu'à l'obtention d'avantages compétitifs. Ils contribuent également à la construction d'une image employeur attractive, au développement d'une représentativité positive et au maintien d'un positionnement stratégique sur le marché.

3.2.6. Dimensions psychosociales

La citoyenneté organisationnelle repose sur une conscience sociale active, l'intégration des valeurs et normes de l'entreprise, la contribution à l'amélioration du contexte social interne ainsi qu'un engagement multidimensionnel. Elle se traduit par une adhésion aux principes directeurs de l'organisation, un renforcement des relations professionnelles, une stimulation de la motivation individuelle et collective, et des mécanismes d'influence qui structurent la dynamique interne. Ces comportements créent un écosystème vertueux en améliorant directement la performance organisationnelle, en influençant positivement d'autres attitudes au travail et en étant eux-mêmes nourris par l'environnement interne. Leur valeur stratégique réside dans leur capacité à transcender les simples obligations contractuelles, à structurer la performance globale, à renforcer l'efficacité et l'efficience opérationnelle, et à contribuer à la différenciation concurrentielle de l'entreprise.

3.2.7. Conditions de réussite

L'efficacité de ces comportements repose avant tout sur la qualité des outils managériaux, leur pertinence intrinsèque, leur utilisation appropriée et leur adéquation avec les besoins réels de l'organisation. Elle est également conditionnée par divers facteurs contextuels tels que l'existence d'une communication transparente, la solidité des relations interpersonnelles et

l'instauration d'un climat social favorable, qui ensemble favorisent leur pleine expression et leur impact positif sur la performance collective.

3.2.8. Impacts organisationnels

Ces comportements volontaires produisent des effets significatifs tant sur le plan humain qu'opérationnel. D'un côté, ils favorisent l'amélioration du climat social, renforcent le bien-être psychologique des collaborateurs et contribuent au développement de la cohésion d'équipe. De l'autre, ils se traduisent par une expression concrète de la loyauté organisationnelle, un ancrage plus fort des valeurs éthiques et une meilleure protection du capital immatériel de l'entreprise.

3.3. La citoyenneté organisationnelle : un engagement multidimensionnel au service de la performance

3.3.1. Dynamique d'investissement réciproque

Cette relation repose sur un principe de réciprocité, où l'employé s'investit pleinement dans son organisation tandis que celle-ci, en retour, engage des efforts pour soutenir le développement de ses collaborateurs. Ce mécanisme d'échange favorise une motivation accrue, améliore la performance collective et individuelle, et contribue au renforcement du bien-être professionnel.

3.3.2. Caractéristiques fondamentales

Ces comportements se caractérisent par un dépassement des exigences contractuelles, une conscience aiguë de l'impact de leurs actions, ainsi qu'une volonté constante de développement personnel et professionnel. Ils s'accompagnent également d'une recherche d'équilibre entre les besoins individuels et ceux de l'organisation, favorisant ainsi une contribution volontaire et constructive au succès collectif.

3.3.3. Leviers managériaux

La mise en œuvre de ces comportements requiert l'adoption d'outils de gestion innovants et l'optimisation des pratiques en ressources humaines, tout en créant un environnement propice à la confiance mutuelle, à l'estime de soi et à la reconnaissance. Un tel cadre favorise l'engagement volontaire des collaborateurs et renforce la cohésion et la performance organisationnelle.

3.3.4. Facteurs de variabilité

L'expression de ces comportements varie en fonction du climat organisationnel, des spécificités des postes, des ressources humaines disponibles ainsi que du contexte économique et social. Ces facteurs conditionnent la manière dont les collaborateurs s'engagent volontairement et influencent la portée et l'efficacité de leurs actions au sein de l'organisation.

3.3.5. Enjeux futurs

La citoyenneté organisationnelle constitue un axe stratégique pour les organisations modernes et un champ d'innovation managériale en pleine expansion. Elle s'impose comme une priorité pour renforcer l'engagement des collaborateurs, accroître la performance durable et construire des organisations résilientes, capables de s'adapter et de prospérer dans des environnements en constante évolution.

3.3.6. Les déterminants relationnels des comportements organisationnels

Les interactions sociales au sein des organisations constituent des facteurs clés influençant les comportements au travail, particulièrement à travers les dispositifs et pratiques de gestion des ressources humaines.

3.3.7. Manifestations concrètes

Ces comportements se manifestent par des actes d'entraide et de coopération, le développement d'une culture du conseil et du partage d'expertise, ainsi qu'un esprit collaboratif prononcé. Ils impliquent également une capacité à assumer des responsabilités et à prendre des décisions.

3.3.8. Impact sur la rétention des talents

L'adoption de ces comportements citoyens génère des effets significatifs, tels qu'une réduction notable de l'absentéisme, une diminution des intentions de départ et un renforcement de l'attachement organisationnel. Ces impacts contribuent à créer un cercle vertueux où l'engagement individuel et collectif se renforcent mutuellement, favorisant ainsi la performance et la cohésion de l'organisation.

3.3.9. Double dimension de la citoyenneté organisationnelle

L'orientation envers les collègues se traduit par l'amélioration du climat social et le renforcement de la cohésion d'équipe, tandis que l'orientation vers l'organisation favorise l'accroissement de la performance globale et la stabilisation des effectifs. Ensemble, ces deux dimensions contribuent à un environnement de travail harmonieux et performant, bénéfique tant pour les individus que pour l'entreprise.

3.4. L'éthique en pratique : entre conduite individuelle et cohésion collective

3.4.1. Nature profonde de l'éthique

L'éthique se présente comme une véritable boussole comportementale, guidant les actions en l'absence de règles explicites. Elle constitue également un art du discernement entre le juste et l'injuste, tout en incarnant un savoir-vivre organisationnel qui allie modernité et rationalité.

3.4.2. Dimensions contextuelles

L'éthique se manifeste en fonction de l'environnement immédiat, de la position sociale de l'individu et de sa capacité à analyser chaque situation de manière réfléchie. Ces facteurs influencent la manière dont les choix et les comportements éthiques se traduisent concrètement dans le cadre organisationnel.

3.4.3. Applications professionnelles

Dans le milieu du travail, l'éthique joue un rôle essentiel tant chez les collaborateurs que chez les managers. Chez les collaborateurs, elle améliore la qualité des interactions, renforce la cohésion d'équipe et stimule la performance individuelle. Chez les managers, elle consolide le leadership, favorise un climat de confiance et optimise la dynamique organisationnelle, contribuant ainsi à un environnement de travail harmonieux et performant.

3.4.4. Synergie éthique-citoyenneté

Ces deux concepts constituent un couple stratégique permettant de mesurer l'engagement socioprofessionnel, d'évaluer l'attachement des collaborateurs à l'organisation et de développer une identité morale collective, favorisant ainsi la cohésion, la responsabilité et la performance globale de l'entreprise.

3.4.5. Valeur sociale transformatrice

L'éthique professionnelle constitue un véritable garde-fou relationnel, assurant la préservation de la dignité humaine, tout en offrant un cadre autorégulateur fondé sur le volontariat, la conviction personnelle et l'intérêt collectif. Elle incarne également une forme d'autorité naturelle, qui puise sa légitimité dans la moralité, l'exemplarité comportementale et la cohérence des décisions, guidant ainsi les interactions et les choix au sein de l'organisation.

4. Méthodologie

Cette étude adopte une **approche quantitative**, visant à tester les relations entre l'éthique organisationnelle, la confiance, l'engagement et la citoyenneté organisationnelle. La méthodologie comprend les étapes suivantes :

4.1. Définition des variables et dimensions étudiées :

Éthique organisationnelle : perception des valeurs éthiques, justice organisationnelle, leadership éthique.

Confiance organisationnelle : confiance verticale (dirigeants) et horizontale (collègues).

Engagement organisationnel : affectif, normatif et comportemental.

Citoyenneté organisationnelle : altruisme, loyauté, civisme, participation volontaire.

4.2. Terrain et collecte des données

Le terrain de collecte a été constitué par trois entreprises situées dans des secteurs différents : administration publique, services et industrie privée. Les questionnaires ont été distribués en ligne et en version papier, avec un taux de réponse final de 100 questionnaires exploitables sur 120.

La durée de la collecte a été de 4 semaines, avec un suivi régulier pour maximiser le taux de réponse et garantir la qualité des données. Les participants ont été assurés de l'anonymat et de la confidentialité de leurs réponses.

4.3. Questionnaire et graphiques

Chaque variable a été mesurée à l'aide d'échelles standardisées sur une échelle de Likert à 5 points (1 = fortement en désaccord, 5 = fortement d'accord).

Le questionnaire a été pré-testé auprès de 15 personnes pour vérifier la clarté et la pertinence des items.

Le questionnaire comprenait 4 sections principales :

Tableau 1 : Echelles du questionnaire

Variable	Exemples d'items	Échelle
Éthique organisationnelle	« Mon organisation applique ses décisions de manière juste et transparente »	Likert 1-5
Confiance organisationnelle	« Je fais confiance à mes collègues pour tenir leurs engagements »	Likert 1-5
Engagement organisationnel	« Je m'investis volontairement dans les projets de mon organisation »	Likert 1-5
Citoyenneté organisationnelle	« Je propose des idées pour améliorer le fonctionnement de mon équipe »	Likert 1-5

Source : Auteurs

4.4. Analyse des données :

Les données ont été traitées avec des outils statistiques (ex. SPSS, Excel).

La cohérence interne des échelles a été vérifiée par l'alpha de Cronbach.

Des analyses descriptives et inférentielles ont été réalisées : moyennes, écarts-types, corrélations, et tests de régression pour vérifier les hypothèses.

5. Résultats et discussion :

Concernant la Cohérence des échelles, nous avons obtenus les résultats suivants :

- Éthique organisationnelle : $\alpha = 0,91$
- Confiance organisationnelle : $\alpha = 0,88$
- Engagement organisationnel : $\alpha = 0,87$

• Citoyenneté organisationnelle : $\alpha = 0,90$

Les scores moyens indiquent que la majorité des employés perçoivent une éthique organisationnelle élevée et expriment un engagement volontaire important, ce qui nous mène à conclure que la confiance organisationnelle est globalement forte, mais quelques disparités apparaissent selon le département et la hiérarchie.

Ainsi, nous présentons l'analyse de corrélation suivante :

- Éthique $\leftrightarrow$ Confiance : $r = 0,72$ (positive et significative)
- Éthique $\leftrightarrow$ Engagement : $r = 0,65$ (positive et significative)
- Confiance $\leftrightarrow$ Engagement : $r = 0,70$ (positive et significative)
- Confiance $\leftrightarrow$ Citoyenneté : $r = 0,68$ (positive et significative)
- Engagement $\leftrightarrow$ Citoyenneté : $r = 0,75$ (positive et significative)

L'analyse empirique d'après les indicateurs ci-haut et dans le tableau ci-dessous, confirme que l'éthique organisationnelle constitue un fondement clé de la citoyenneté organisationnelle engagée. Son effet se manifeste directement sur l'engagement et la confiance, et indirectement sur les comportements citoyens. Les résultats montrent que les organisations souhaitant promouvoir la coopération, la solidarité et l'implication volontaire doivent renforcer leur culture éthique et leur leadership responsable.

Tableau 2 : Confirmation des hypothèses

Hypothèse	Résultat	Interprétation
H1 : Les valeurs éthiques influencent positivement la confiance organisationnelle	Confirmée ($r=0,72$; $p<0,01$)	L'éthique perçue renforce la confiance verticale et horizontale.
H2 : Les valeurs éthiques influencent directement l'engagement des salariés	Confirmée ($r=0,65$; $p<0,01$)	Les collaborateurs s'investissent davantage dans un climat éthique.
H3 : La confiance organisationnelle influence positivement l'engagement	Confirmée ($r=0,70$; $p<0,01$)	La confiance agit comme catalyseur de l'engagement volontaire.
H4 : La confiance organisationnelle influence positivement la citoyenneté	Confirmée ($r=0,68$; $p<0,01$)	Les comportements citoyens émergent dans un climat de confiance.
H5 : L'engagement organisationnel influence positivement la citoyenneté	Confirmée ($r=0,75$; $p<0,01$)	L'engagement soutient la durabilité et la qualité des comportements citoyens.
H6 : Confiance et engagement médiatisent la relation éthique et la citoyenneté	Confirmée (analyses de régression et test de médiation)	La relation directe entre éthique et citoyenneté passe en grande partie par la confiance et l'engagement.

Source : Auteurs

L'éthique, fondée sur une répartition juste et équitable des pouvoirs, renforce la sécurité, la cohésion et la solidarité au sein des organisations et des sociétés. Elle facilite la vie collective grâce à des principes démocratiques, humanistes et responsables, tout en limitant les pratiques néfastes ou discriminatoires. Elle garantit également à chacun la liberté de faire des choix, de s'exprimer et de s'investir dans des projets conformes à ses aspirations. Dans le cadre organisationnel, ces principes favorisent l'épanouissement des individus en tant que citoyens engagés et conscients de leurs droits et devoirs, tout en intégrant leur responsabilité vis-à-vis du collectif. Ainsi, une culture éthique forte forge une identité professionnelle et citoyenne tout en renforçant le sentiment d'appartenance et la participation active à la vie de l'organisation.

Les résultats empiriques de cette étude confirment ce lien étroit entre éthique et citoyenneté organisationnelle. L'analyse des questionnaires montre que la perception des valeurs éthiques au sein des entreprises influence positivement la confiance organisationnelle, laquelle agit comme un catalyseur des comportements citoyens. Les collaborateurs évoluant dans un environnement éthique expriment un engagement volontaire plus marqué, traduisant concrètement l'altruisme, la courtoisie, la loyauté et la participation civique. Ces résultats renforcent l'idée selon laquelle la mise en œuvre effective de l'éthique organisationnelle

dépasse la simple déclaration de valeurs : elle nécessite un climat de confiance, un leadership exemplaire et une reconnaissance constante des contributions individuelles.

Cependant, il convient de souligner certaines limites. Sur le plan théorique, les modèles normatifs tendent à idéaliser la capacité des individus et des organisations à adopter spontanément des comportements éthiques et citoyens. Dans la réalité, les comportements observés peuvent être freinés par des logiques de pouvoir, des contraintes économiques, des tensions hiérarchiques ou encore des conflits d'intérêts. Les données issues de notre terrain montrent que, malgré un niveau général élevé de confiance et d'engagement, certains collaborateurs restent réticents à s'investir davantage lorsqu'ils perçoivent une reconnaissance insuffisante ou une surcharge de responsabilités.

L'étude empirique met également en lumière le rôle médiateur de la confiance et de l'engagement dans la relation entre éthique et citoyenneté. Les analyses montrent que l'effet direct des valeurs éthiques sur les comportements citoyens n'est pas systématique : il se renforce lorsque la confiance est élevée et que l'engagement organisationnel est solide. La confiance verticale et horizontale facilite la coopération, la communication et la solidarité entre collègues, tandis que l'engagement organisationnel stabilise et pérennise ces comportements. Ces résultats confirment que l'éthique seule ne suffit pas à générer des citoyens engagés : elle doit être accompagnée de mécanismes relationnels et motivationnels adaptés.

En outre, cette approche permet de dépasser les limites des modèles théoriques abstraits. L'intégration des résultats empiriques montre que l'éthique est un levier opérationnel pour la citoyenneté : elle fournit un cadre normatif clair, encourage la reconnaissance des contributions et favorise l'engagement volontaire. L'analyse des données révèle également que les comportements citoyens, lorsqu'ils sont soutenus par un environnement éthique et un leadership responsable, contribuent non seulement à la performance organisationnelle, mais aussi à la cohésion sociale et à la résilience collective.

Enfin, cette discussion met en évidence que la citoyenneté ne se limite pas à l'application de normes ou à la conformité à des obligations. Elle représente un processus actif et dynamique qui transforme le « moi » en « nous », en intégrant l'individu dans un collectif solidaire et responsable. Les résultats de l'étude empirique confirment que la citoyenneté organisationnelle engagée se manifeste lorsque les valeurs éthiques sont vécues et perçues comme légitimes par l'ensemble des acteurs. Elle repose sur un équilibre entre reconnaissance, confiance et engagement, et permet à la fois l'épanouissement individuel et la performance collective.

En résumé, les conclusions pratiques de cette recherche montrent que l'éthique organisationnelle constitue un fondement indispensable pour favoriser une citoyenneté engagée et durable. La combinaison d'un cadre éthique, d'un climat de confiance et d'un engagement soutenu crée un cercle vertueux où les comportements citoyens se renforcent mutuellement et participent activement au développement responsable et inclusif des organisations. Toutefois, il reste essentiel de rester attentif aux limites contextuelles et aux risques de surcharge, afin d'adapter les stratégies managériales et les pratiques organisationnelles aux réalités concrètes des employés.

6. Conclusion

La citoyenneté organisationnelle dépasse largement le cadre d'un simple concept managérial. Elle constitue un véritable engagement sociétal et professionnel, fondamental pour les entreprises modernes, en créant un équilibre entre performance économique et responsabilité sociale. Les analyses théoriques démontrent que la citoyenneté organisationnelle repose sur des valeurs éthiques solides, incarnées tant par les dirigeants que par la culture organisationnelle. Ces valeurs, telles que la justice, l'équité, le respect et la transparence, fournissent un cadre normatif qui légitime et soutient l'engagement volontaire des collaborateurs.

L'étude empirique menée confirme ces constats théoriques. Les résultats du questionnaire montrent que la perception des valeurs éthiques influence positivement la confiance organisationnelle et l'engagement des salariés, qui à leur tour favorisent l'émergence de comportements citoyens. La confiance organisationnelle agit comme un catalyseur : elle permet aux individus de transformer la culture éthique en actions concrètes, telles que l'entraide, la participation volontaire et la loyauté. De même, l'engagement organisationnel renforce et stabilise ces comportements, assurant leur pérennité et leur impact sur la performance collective. Ces mécanismes démontrent que l'éthique ne fonctionne pas de manière isolée : elle nécessite un environnement relationnel et structurel favorable pour produire ses effets sur la citoyenneté organisationnelle.

Ainsi, la citoyenneté organisationnelle apparaît comme un investissement humain volontaire, dont les effets bénéfiques se manifestent à plusieurs niveaux. D'un point de vue organisationnel, elle contribue à la performance globale, à la cohésion des équipes et à la résilience face aux défis internes et externes. Du point de vue individuel, elle permet aux collaborateurs de s'épanouir, de développer leur sentiment d'appartenance et d'intégrer pleinement les principes éthiques dans leurs pratiques quotidiennes. Le modèle théorique proposé, corroboré par l'analyse empirique, montre que la relation entre éthique, confiance, engagement et citoyenneté constitue un cercle vertueux : l'éthique inspire la confiance, la confiance soutient l'engagement, et l'engagement favorise l'expression concrète de la citoyenneté.

Enfin, ces résultats soulignent l'importance cruciale de cultiver un environnement organisationnel éthique et stimulant, capable de valoriser les contributions individuelles et de renforcer la motivation intrinsèque des collaborateurs. Une telle approche permet aux entreprises de transformer la citoyenneté organisationnelle en un levier stratégique, capable d'améliorer durablement la performance tout en consolidant la responsabilité sociale et l'épanouissement des salariés. En combinant les apports théoriques et pratiques, cette recherche illustre que la citoyenneté organisationnelle engagée est à la fois un outil de management efficace et un vecteur de valeurs éthiques au service du bien commun, consolidant l'harmonie entre objectifs individuels, collectifs et sociétaux.

Références :

- (1). AfefChouaib, F. (2012). *Le climat éthique au travail : pour promouvoir des relations interpersonnelles de confiance.* .
- (2). C, M. (2010). *La compétence éthique dans la professionnalisation des éducateurs sportifs en milieu associatif.* .
- (3). Castel, R. (2008). *L'entreprise sociale menacée.*
- (4). Corinne Van Des Yeught, L. B.-F. (2017). *Les compétences éthiques : un déterminant du développement durable organisationnel.*
- (5). CORMIER, M. (2008). *La performance de citoyenneté des équipes de travail.*
- (6). Emmanuelle Champion, C. G. (2005). *De la responsabilité sociale à la citoyenneté corporative, l'entreprise privée et sa naissance quête de légitimité.*
- (7). Emna Gara-Bach, C. (2009). *La citoyenneté d'entreprise : un déterminant de l'engagement organisationnel.* .
- (8). Fall, M. M.-A. (2016). *Le rôle médiateur de l'engagement au travail dans la relation entre la justice organisationnelle et les comportements de citoyenneté : le cas de la police française.*
- (9). Gendron, C. (2014). *L'entreprise citoyenne comme une utopie économique : vers une redéfinition de la démocratie ?*
- (10). Neveu, C. (2004). *Les enjeux d'une approche anthropologique de la citoyenneté.*

- (11). Paillé, P. (2006). *Les relations entre l'implication au travail, les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'intention de retrait.*
- (12). 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 .*
- (13). Pascal Paillé, P. V. (2013). *La rétention des employés professionnels dans l'organisation : le rôle médiateur de la citoyenneté organisationnelle .*
- (14). Valérie Grimault, B. G. (2018). *Les comportements de citoyenneté organisationnelle : utilité de désirabilité de la conscience professionnelle.*