

## **Le Comportement de Civisme Organisationnel au contexte organisationnel public marocain (Etude Exploratoire)**

### **Organizational Citizenship Behavior in the public organizational context in Morocco (Exploratory study)**

**Saïd AIT ALI OUSAID**

FLSH, Université Mohammed V de Rabat

Psychologie sociale du développement et des organisations

E-mail : [aitalipsy@outlook.fr](mailto:aitalipsy@outlook.fr)

**La revue marocaine de psychologie (RMPSY), 10/04/2019**

---

#### **Résumé :**

Au cours des années dernières, les chercheurs organisationnels ont souligné remarquablement l'importance du comportement de civisme organisationnel (CCO), une conduite des employés qui n'est pas désignée explicitement comme partie de leurs devoirs formels en milieu du travail. En adoptant une approche inductive, nous avons identifié les formes de CCO au sein de l'administration publique au Maroc. 36 fonctionnaires exerçant leur travail au sein de cinq institutions publiques situées à Rabat, sont amenés à lister les CCOs qu'ils ont eu l'occasion d'observer durant leur parcours professionnel. 230 items de CCO observés en milieu du travail ont été collectés. L'analyse de contenu des items a été par la suite conduite afin d'identifier les formes majeures de CCO. Les résultats de cette analyse ont révélé neuf dimensions de CCO dont trois dimensions qui ne sont pas mentionnées et/ou investiguées empiriquement dans la littérature occidentale.

**Mots clé :** Comportement de Civisme Organisationnel ; Administration Publique ; Maroc

#### **Abstract:**

Organizational researchers have recently noted the importance of Organizational Citizenship Behavior (OCB), employees' behaviors that are not explicitly designated in their formal job duties. Following an inductive approach, we have identified the forms of OCB within public service in Morocco. 36 employees working for five public institutions were invited to list OCBs that they observed through their career. 230 items of OCB observed in the workplace were collected. We then conducted content analysis in order to identify OCB major forms. Results revealed nine dimensions of OCB including three dimensions that are not mentioned nor empirically investigated in the western literature.

**Keywords:** Organizational Citizenship Behavior; Public service; Morocco.

---

## **Introduction**

L'objectif principal de la présente étude est d'identifier les formes ou les dimensions des comportements de civisme organisationnel (CCOs) et de comprendre leur domaine de contenu en milieu organisationnel public marocain.

Certes, nous sommes entrés dans une ère où la recherche sur les facteurs culturels devient primordiale pour le comportement organisationnel. Les changements énormes dans le contexte du travail comme réponse à la mondialisation, ont majoré l'importance de la recherche interculturelle dans le champ du comportement organisationnel (Gelfand et al., 2007).

Les chercheurs organisationnels, issus notamment des domaines de la psychologie du travail et des organisations, la psychologie sociale des organisations et le comportement organisationnel, ont prouvé avec un certain consensus que la culture et le contexte social et parfois économique exerce une influence sur la dimensionnalité des CCOs en milieu du travail.

Par ailleurs, de nombreux chercheurs notent que les formes de CCO peuvent être impactées par le contexte national (Motowidlo, 2000; Paine & Organ, 2000; Podsakoff, MacKensie, Paine, & Bachrach, 2000; Turnipseed & Murkison, 2000).

Ainsi, la littérature scientifique portant sur les CCOs insiste clairement sur l'importance de tenir compte à la variable culturelle ou contexte socioculturel afin de mieux saisir les facettes des conduites et actions considérées comme étant primordiales à l'efficacité organisationnelle. Lievens & Anseel (2004), suggèrent qu'il est sage d'examiner attentivement la structure de CCO avant de l'appliquer à l'extérieur du contexte de l'Amérique du Nord.

Podsakoff et al., (2000), notent que la recherche sur la magnitude de l'impact, que pourrait exercer le contexte culturel sur le comportement de civisme, est aussi requise. Prenant en considération cette conclusion d'un grand volume de recherches et études empiriques en la matière, il semble nécessaire d'explorer les dimensions du comportement citoyen en milieu organisationnel public marocain.

Il est bien entendu à suggérer que le Maroc constitue un contexte socioculturel différent par rapport aux USA et aux contextes de l'Amérique du Nord en général. Ces contextes sont régis par des systèmes socioéconomiques forts et représentent des environnements de traditions et de cultures différentes.

### **Cadre théorique :**

Katz (1964), a indiqué l'importance d'une classe de comportements discrétionnaires et spontanés qui sont essentiels et indispensables pour l'efficacité organisationnelle, et qui sont au-delà de ce qui est considéré explicitement un rôle requis. Ces contributions ont été conceptualisées par Smith et al., (1983) sous l'appellation de comportements de civisme organisationnel (Organizational Citizenship Behaviors / OCB). Il s'agit d'un construit défini par Organ (1988) comme étant un comportement individuel discrétionnaire qui n'est pas reconnu directement ou explicitement par le système de récompense formel et qui favorise dans l'ensemble le fonctionnement effectif de l'organisation.

“Individual behavior that is discretionary, not directly or explicitly recognized by the formal reward system and that in the aggregate promotes the effective functioning of the organization” (Organ 1988, p. 4).

Farh, Zhong & Organ (2004), notent que de nombreux concepts liés et similaires au comportement de civisme organisationnel (CCO) ont été proposés et examinés dans les recherches ultérieures. Le comportement extra-rôle “extra-role behavior” (Van

Dyne et al., 1995 ; Van Dyne & LePine, 1998), la citoyenneté civique “civic citizenship” (Graham 1991 ; Van Dyne et al., 1994), le comportement pro-social “prosocial behavior” (Brief & Motowidlo, 1986), la spontanéité organisationnelle “Organizational Spontaneity” (George & Brief, 1992), et la performance contextuelle “Contextual Performance” (Motowidlo et al., 1997).

En effet, les formes de CCO étaient généralement objet de consensus entre les chercheurs. Elles sont distinguées de la performance sur les tâches prescrites et caractérisées par une certaine spontanéité par rapport aux contributions de “l’emploi de base ou technique”. Par ailleurs, les CCOs ont principalement comme antécédents les facteurs liés à la disposition (personnalité) et les attitudes au travail, tandis que la performance à la tâche est liée fondamentalement aux compétences techniques et cognitives. De plus, les CCOs par contre à la performance à la tâche exercent généralement une influence sur le contexte social, psychologique, organisationnel et politique des organisations plutôt que sur le corps technique (Farh et al., 2004).

La classification et la mesure des CCOs se dérivent historiquement de trois principales sources (Farh et al., 2004). La taxonomie proposée dans l’article original de Katz (1964) présentant ces comportements comme des activités coopératives avec les collègues, actions de protection de systèmes ou sous-systèmes, idées créatives d’amélioration, auto-formation pour assumer la responsabilité individuelle, et les gestes qui protègent l’organisation de la vue bénigne des autres organisations.

La seconde source (Smith et al., 1983), est sur la base des interviews avec les managers au niveau inférieure qui sont demandés à décrire les actions qu’ils aiment que leurs subordonnés performant d’une manière discrétionnaire et sans rémunération. Les versions initiales de ces mesures de CCOs à la base des

interviews ont produit deux facteurs majeurs : l'altruisme constitué par des comportements discrétionnaires visant à aider une personne spécifique ou un petit groupe dans une tâche liée au travail, et la conscience (Compliance) comme une contribution personnelle exprimée par le conformisme aux règles et politiques de l'organisation (ponctualité, gouvernance, utilisation du temps).

Organ (1988), proposent des dimensions additionnelles distinguées incluant la courtoisie (courtesy) renvoyant aux gestes amenant à prévenir des problèmes en faveur des collègues, l'esprit d'équipe (sportsmanship) qui exprime une certaine tolérance aux situations difficiles et aux privations au profit des finalités organisationnelles, et les vertus civiques (civic virtue) qui renvoient à l'implication constructive dans la vie politique de l'organisation.

La troisième source de CCOs se réfère à la philosophie grecque portant sur le concept de civisme ou citoyenneté, à l'instar des travaux de Graham (1991) et Van Dyne et al., (1994). Cette perspective propose la loyauté et le soutien loyaliste "loyal boosterism" comme des formes significatives de CCO.

Se basant sur les sources soulignées auparavant, Farh et al. (2004) ont identifié 9 dimensions majeures de CCO résumées et présentées au tableau ci-dessous (Notre traduction).

**Tableau 1 : Dimensions de CCO identifiées dans la littérature occidentale (Western Literature).**

Dimension	Définition	Source
<b>Altruisme (Altruism)</b>	Comportement discrétionnaire visant l'assistance d'une autre personne spécifique dans une tâche ou pour résoudre un problème pertinent sur le plan organisationnel	Smith et al., 1983 ; Organ, 1988 ; Podsakoff et al., 1990. Des dimensions similaires incluent également l'aide (Helping) (Van Dyne & LePine, 1998) et l'aide interpersonnelle (Interpersonal helping) (Graham, 1989 ;

---

---

Moorman & Blakely, 1995).

---

---

**Conscience  
professionnelle  
(Conscientiousness)**

Comportement discrétionnaire de la part d'un employé qui va bien au-delà des exigences minimales de l'organisation, en termes d'assiduité, obéissance aux règlements, pauses et ainsi de suite.

Smith et al., 1983 ; Organ, 1988 ; Podsakoff et al. 1990. Dimensions similaires incluent également l'obéissance (Graham, 1989 ; Van Dyne et al., 1994) et l'assiduité personnelle (personal industry) (Graham, 1989 ; Moorman & Blakely 1995).

---

---

**Esprit d'équipe  
(Sportsmanship)**

La volonté des employés de tolérer les conditions de travail qui ne sont pas idéales sans plaindre (pour éviter la réclamation), sans griefs...

Organ, 1988 ; Podsakoff et al., 1990.

---

---

**Courtoisie  
(Courtesy)**

Comportement discrétionnaire de la part d'un individu visant à prévenir les problèmes liés au travail avec les autres

Organ, 1988 ; Podsakoff et al., 1990.

---

---

**Vertus civiques  
(Civic virtue)**

Comportement de la part des individus indiquant qu'ils participent avec responsabilité, sont impliqués et sont préoccupés par la vie de l'organisation.

Organ, 1988; Podsakoff et al., 1990.

---

---

**Participation  
fonctionnelle  
(Functional  
participation)**

Contribution participative dont les individus se concentrent sur eux-mêmes plutôt que sur les autres dans leurs organisations (e.g., effectuer des activités de travail additionnelles, bénévolat aux missions spéciales).

Van Dyne et al., 1994.

---

---

**Participation au  
plaidoyer  
(Advocacy  
participation)**

Comportement dirigé vers les autres dans une organisation et renvoyant à la volonté d'être controversé, comme l'encouragement des gens à parler à haute voix dans les réunions et l'aide des collègues à penser à eux-mêmes.

Van Dyne et al., 1994. Une dimension similaire est l'initiative individuelle (Graham, 1989 ; Moorman & Blakely, 1995).

---

---

**Loyauté  
(Loyalty)**

Allégeance à une organisation et la promotion de ses intérêts

Graham, 1989 ; Van Dyne et al., 1994. Une dimension similaire est le soutien fidèle ou loyaliste/loyal boosterism (Graham, 1989 ; Moorman & Blakely, 1995).

---

---

**Voix (Voice)**

Un comportement promotionnel qui souligne l'expression d'un défi constructif destiné à améliorer

Van Dyne et al., (1995) ; Van Dyne & LePine

---

---

Toutes les sources ou perspectives mentionnées sont liées au contexte culturel occidental, souvent l'Amérique du Nord. Ainsi, la question qui s'avère légitime, se pose sur l'effet de la variable culturelle sur les formes et les dimensions des CCOs (Farh et al., 2004). George & Jones (1997), soulignent l'importance de facteurs contextuels comme façonniers de CCO, à savoir l'industrie, la technologie et la fonction de l'emploi. De plus, Farh et al. (2004), notent qu'il n'est pas clair si les CCOs reflètent la même dimensionnalité dans les cultures sociétales différentes de celles de l'Amérique de Nord, selon l'état actuel des connaissances sur le construit.

### **Méthodologie :**

Afin d'identifier les dimensions des comportements de civisme organisationnel en milieu organisationnel public, nous avons adopté l'approche inductive, appelée pour collecter les descriptions des comportements par les répondants et leur classifier sous formes de catégories sur la base de l'analyse de leur contenu.

Pour ce faire, nous avons échantillonné un groupe varié de fonctionnaires marocains et leur présenté une vaste et claire définition de CCO basée sur la conceptualisation de Organ (1988), et leur demandé par la suite de donner des exemples de CCOs qu'ils ont observés dans la pratique tout au long de leur expérience professionnelle.

### **Participants (caractéristiques de l'échantillon) :**

L'échantillon final est constitué de 36 participants (fonctionnaires) exerçant leur travail au sein de cinq administrations publiques situées à Rabat. Parmi eux, 58% sont de sexe féminin. Ils se répartissent dans les catégories suivantes : Responsables (8.33%), Cadres (80.55%), Agents (11.11%). La majorité de participants déclarent avoir un diplôme universitaire supérieur (94%) dans des

spécialités académiques variées. L'expérience professionnelle moyenne des participants est de 8.35 ans (Minimum= 6 mois, Maximum = 29 ans).

### **Procédure :**

Les participants sont amenés à lister l'ensemble des comportements qu'ils ont eu l'occasion d'observer au cours de leur parcours professionnel. Il s'agissait de décrire les conduites individuelles au travail qui :

- Ne sont pas reconnues directement ou explicitement par le système formel de récompense ; Contribuent au bon fonctionnement général de votre organisation ; Ne relèvent pas du rôle ou des tâches prescrites de votre emploi occupé, mais plutôt d'un choix personnel, de telle sorte que leur omission n'implique pas de sanction.

Cela nous a permis de faire ressortir 230 comportements.

Puis, nous avons procédé à la sélection d'items et au processus de classification qui ont donné lieu finalement à 9 dimensions. Enfin, nous avons comparé les dimensions de CCO observées au contexte public marocain et les dimensions de CCO identifiées dans le contexte occidental.

### **Génération des items :**

Les 36 participants ont généré un total de 230 items (une moyenne de 6.4 items par participant), 76% des items sont présentés en langue française, 24% sont présentées en Arabe classique. Nous avons vérifié tous les items selon les deux critères élaborés par Farh, Zhong & Organ (2004) : a) l'item doit avoir un sens claire ; et b) l'item doit renvoyer au comportement de fonctionnaire.

Dix (10) items ont été considérés inutiles (le sens n'est pas claire, ou l'item ne renvoie pas au comportement), gardant 220 items utilisables (usable items). Les

items sont regroupés ensuite par thématiques à la base de la similarité de leur contenu. Après avoir regroupé les items, 15 catégories se sont ressorties classifiant les 220 items utilisables (Tableau, n° 2).

## **Résultats :**

### **Dimensions de CCO**

Le tableau n° 2 présente une description de 15 catégories et la fréquence de la distribution de 220 items. Le nombre des catégories a été réduit suite à deux principes de base. En premier lieu, les catégories similaires sont conceptuellement regroupées sous forme de dimensions globales et plus abstraites. En deuxième lieu, nous avons éliminé les catégories qui présentent peu d'items. Notre hypothèse est que si une catégorie ou une dimension présente peu d'items, il est fort probable que les répondants n'ont pas considéré tel comportement comme CCO, ou que le comportement n'est pas fréquemment observé en milieu organisationnel.

Les catégories ressorties sont divisées par deux groupes, le groupe (1) : Dimensions communes ou ordinaires, dont le domaine de contenu ressemble à celui des dimensions majeures de CCO mentionnées et investiguées dans la littérature Occidentale (Tableau n° 1) ; le groupe (2) : Dimensions étendues (Extended Dimensions), concerne les dimensions dont le contenu ne correspond pas aux dimensions émergentes dans le contexte occidental.

**Tableau 2 : Catégories des CCO et Dimensions.**

Catégories d'incidents		Fréquence	Pourcentage	Dimensions émergentes des CCOs
# 1	Aider les collègues/ dans des activités liées et non-liées au travail	40	18.1	Aide des collègues*
# 2	Collaboration et esprit d'équipe	38	17.2	Collaboration
# 3	Bénévolat au temps additionnel et activités supplémentaires	35	15.9	Prendre l'initiative*
# 4	Garder le bon relationnel avec les collègues	28	12.7	Instauration de bonnes relations avec les collègues
# 5	Contribution à l'encadrement et transfert des compétences	17	7.7	Participation fonctionnelle / prendre l'initiative*
# 6	Maintenir les relations harmonieuses et gestion des conflits	14	6.3	Harmonie interpersonnelle
# 7	Utiliser ses propres ressources pour aider l'administration	12	5.4	Utiliser ses propres ressources pour aider l'administration
# 8	Promouvoir l'image de l'administration	8	3.6	Promotion de l'image de l'administration*
# 9	Promouvoir les intérêts de l'administration	5	2.2	Promotion des intérêts de l'administration (Loyauté)*
# 10	Garder le Secret professionnel	5	2.2	Promotion des intérêts de l'administration (Loyauté)*
# 11	Participation aux activités organisées par l'administration	5	2.2	Participation aux activités organisationnelles
# 12	Effectuer des suggestions constructives	5	2.2	Comportement promotionnel (Voice)*
# 13	Avoir l'esprit d'initiative	4	1.8	Prendre l'initiative*
# 14	S'engager à l'auto-formation	2	0.9	Chuté
# 15	Flexibilité et souplesse	2	0.9	Chuté
Total		220	99.3	

### **Dimensions communes (Common dimensions) de CCO :**

La première dimension est « **Prendre l'initiative** » qui indique la volonté d'être chargé de responsabilités additionnelles, comme l'action d'effectuer des activités supplémentaires et travailler en dehors de l'horaire officiel (#3), et la contribution à l'encadrement du personnel, transfert de compétences et l'orientation de nouveaux recrues (#5) et avoir l'esprit d'initiative (#13).

Cette dimension émergente au sein de l'administration publique marocaine ressemble à la conscience (Smith et al. 1983), la participation fonctionnelle (Van Dyne et al., 1994) et le dévouement au travail "job dedication" (Van Scotter & Motowidlo, 1996) en tant que formes proposées dans la littérature occidentale. Cette dimension est mentionnée par les participants à travers 56 items (25% de 220 items).

La deuxième dimension commune est **L'Aide aux collègues** (#1), qui renvoie à présenter l'aide aux collègues pour effectuer des tâches ou résoudre des problèmes personnels ou liés au travail. Cette dimension est similaire à l'altruisme (Smith et al., 1983) et au comportement d'aide (Van Dyne & LePine, 1998).

Cependant, le comportement d'aide des collègues observé en milieu organisationnel public au Maroc est plus large que le comportement introduit dans la littérature occidentale puisqu'il comprend l'aide des collègues dans des activités professionnelles aussi bien que dans des activités et préoccupations personnelles et non liées au travail. Cette dimension est exprimée à travers 40 items (18.1% de l'ensemble des items).

La troisième dimension commune est « **Instauration de bonnes relations avec les collègues** » (#4) qui exprime la tendance de préserver le bon relationnel avec les collègues et à prévenir les problèmes liés au travail avec eux. Cette dimension est

plus large que la courtoisie présentée dans la littérature occidentale par Organ (1988) et Podsakoff et al., (1990), car elle ne renvoie pas uniquement au comportement discrétionnaire visant à éviter les problèmes avec les collègues mais aussi à renforcer le respect mutuel entre eux (28 items, 12.7 % de l'ensemble des items).

La quatrième dimension commune est « **Promotion de l'image de l'administration** » (#8), qui est similaire à la loyauté indiquant l'expression de l'allégeance envers l'organisation et la promotion de ses intérêts (#9) (Van Dyne et al., 1994), et au soutien fidèle ou loyaliste (#10) similaire au "loyal boosterism" (Graham, 1989 ; Moorman & Blakely, 1995). Elle présente 8% de l'ensemble des items de CCO (18 items).

La cinquième dimension commune est « **Participation aux activités organisationnelles** » (#11), exprimant la volonté des fonctionnaires de participer et concrétiser l'assiduité fonctionnelle aux activités et manifestations organisées par l'administration. Cette dimension est similaire aux vertus civiques (Organ, 1988 ; Podsakoff et al., 1990), et indique que les individus participent activement, sont impliqués et préoccupés par la vie de l'organisation. Cette dimension comprend seulement 5 items de CCO (2.2%).

La sixième dimension commune est « **Comportement promotionnel** » (#12) renvoyant à la tendance d'effectuer des suggestions et propositions constructives afin d'améliorer le fonctionnement de l'administration. Cette dimension est similaire au « Voice » (Van Dyne et al., 1995 ; Van Dyne & LePine, 1998) qui est un comportement promotionnel soulignant l'expression d'un défi constructif destiné à améliorer plutôt qu'à critiquer. Elle comprend seulement 5 items de CCO (2.2%).

**Dimensions étendues de CCO :**

La première dimension étendue ou élargie est « **Collaboration et l'esprit d'équipe** » (#2) qui indique une volonté de la part des fonctionnaires de favoriser le travail d'équipe, mutuel et de montrer une certaine flexibilité auprès des collègues en milieu du travail. Cette dimension présente 17.2% des items de CCO (38 items).

La deuxième dimension étendue est « **Harmonie interpersonnelle** »(#6) renvoyant au maintien des relations harmonieuses en milieu du travail. Elle comprend 14 items (6.3% de l'ensemble des items).

La troisième dimension est « **Utilisation des ressources personnelles** » (#7) comme le fait d'apporter son propre matériel au travail et utiliser les propres connaissances et contacts pour aider l'administration. Bien qu'elle soit notée par Katz (1964) ; George et Brief (1992), cette dimension a été négligée dans la littérature occidentale portant sur les CCO (Podsakoff et al., 2000, cité par Farh et al. 2004).

### **Discussion :**

Utilisant l'approche inductive afin d'explorer le domaine de contenu de comportements de civisme organisationnel en milieu organisationnel public marocain, nous avons identifié 9 dimensions majeures. Six dimensions parmi eux, prendre l'initiative, l'aide, instauration de bonnes relations avec les collègues, promotion de l'image de l'administration, participation aux activités organisationnelles et le comportement promotionnel, sont similaires aux dimensions mentionnées et investiguées empiriquement dans la littérature occidentale.

Les résultats de cette étude sont remarquablement similaires aux résultats d'une recherche exploratoire effectuée par Farh et al., (2004) ayant pour objectifs d'identifier les dimensions de CCO dans la République Populaire de Chine. Ces chercheurs ont identifié cinq dimensions similaires à celles explorées au contexte

occidental, prise d'initiative, aide des collègues, 'Voice', participation aux activités de groupes et la promotion de l'image de l'organisation. A l'exception de la dimension "Instaurer de bonnes relations avec les collègues" qui ressemble à la courtoisie mentionnée par Organ (1988), et la dimension 'Participation aux activités organisationnelles' les résultats sont très similaires.

Les fonctionnaires marocains considèrent la tendance à prévenir les problèmes liés au travail et à renforcer le relationnel comme une sorte de civisme organisationnel, et considèrent la participation aux activités organisées par l'administration comme un comportement civique plutôt qu'aux activités d'équipe. Une autre claire similarité concerne la dimension d'aide en tant que comportement de civisme organisationnel. Les fonctionnaires marocains et les employés chinois qualifient l'aide des collègues, dans des activités liées au travail aussi bien que dans des activités non liées au travail, comme une sorte de civisme organisationnel. Cependant, la dimension d'aide investiguée dans la littérature occidentale tient compte uniquement à l'aide au collègue dans des activités liées au travail.

En effet la similarité au niveau de la dimensionnalité des CCOs dans le contexte marocain et chinois peut être expliquée par des facteurs socio-culturels. Les deux contextes appartiennent aux pays dont les traditions, les valeurs sociales et religieuses jouent un rôle primordial.

Or, cette interprétation est discutable sans disposer de recherches empiriques approfondies portant sur l'impact de la culture et les traditions sur la dimensionnalité de comportements de civisme organisationnel dans les deux pays.

En tout cas, l'aide des collègues pour des finalités personnelles semble une forme importante de civisme organisationnel au profit de l'administration publique marocaine de par son rôle dans le renforcement de la cohésion sociale en milieu

organisationnel. Cela indique aussi que les fonctionnaires marocains ne tissent pas de barrières entre ce qui est personnel et organisationnel en milieu professionnel.

### **Dimensions étendues de CCO au contexte organisationnel public marocain :**

La collaboration, l'harmonie interpersonnelle et l'utilisation de ressources personnelles sont des formes de civisme organisationnel qui peuvent être mentionnées dans la littérature occidentale bien qu'elles ne soient pas empiriquement investiguées.

L'harmonie interpersonnelle, qui n'a pas été proposée comme une dimension de CCO dans le contexte occidental (Farh et al., 2004), est considérée par les fonctionnaires marocains comme étant une forme fonctionnelle de civisme. Cette tendance trouve ses origines dans la préoccupation de fonctionnaires face à la cohérence sociale et l'importance de la mutualisation et l'harmonisation des liens sociaux en milieu organisationnel public.

Dans ce cadre, Farh et al., (2004) recommandent aux futures recherches d'investiguer si l'harmonie interpersonnelle comme CCO contribue à l'efficience organisationnelle aux degrés variés à travers des cultures sociétales différentes.

L'utilisation de ressources personnelles en faveur de l'organisation est considérée également comme un comportement de civisme organisationnel par les fonctionnaires marocains. En effet, l'émergence de cette forme de CCO dans le contexte organisationnel public marocain, est particulièrement remarquable, sachant qu'elle n'est pas mentionnée dans la littérature occidentale. La collaboration est bien entendu une forme de CCO qui mérite une grande attention. Les fonctionnaires marocains insistent sur l'importance de travail en équipe et de coopération comme une sorte de civisme organisationnel.

## **Conclusion :**

La présente étude de nature exploratoire a mis l'accent sur les formes des comportements ou conduites de grand intérêt, indispensables voire vitaux pour les organisations (Katz, 1964). Il s'agit du comportement de civisme organisationnel (CCO) qui est devenu récemment un construit psychologique de grande importance. Elle nous a amené à comprendre le domaine de contenu de ces comportements en milieu organisationnel public marocain et à identifier leurs catégories et dimensions.

Par ailleurs, l'étude nous a permis d'identifier les dimensions de CCO émergentes au contexte organisationnel public marocain et de les comparer avec les dimensions des autres contextes, notamment le contexte occidental et chinois. Cela nous a permis aussi de vérifier l'occurrence des dimensions de ce construit comme variable dépendante qui sera l'objet d'études empiriques prochaines et de développer les hypothèses qui en sont liées.

Or, cette étude devra être répliquée dans les futures recherches tout en adoptant une méthodologie plus solide et à la base des échantillons larges pour que les résultats soient objectivement généralisables. Il est à noter enfin, que plusieurs limites concernent la présente étude exploratoire. L'échantillon de l'étude n'est pas représentatif bien qu'il soit riche du fait qu'il comprend des participants de différentes positions hiérarchiques, de durées d'expériences professionnelles variées, et issues de plusieurs administrations publiques.

De plus, bien que la présente étude révèle l'existence de différences au niveau de la dimensionnalité des comportements de civisme organisationnel observés au contexte organisationnel public marocain et le contexte occidental, les autres facteurs contextuels qui façonnent les CCOs ne sont pas contrôlés (e.g., système économique, orientation stratégique de l'organisation, nature des institutions, contextes du travail etc.).

### **Références bibliographiques:**

- Bolino, M.C., Harvey, J., & Bachrach, D.G. (2012). A self-regulation approach to understanding citizenship behavior in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 119, 126–139.
- Borman, W. C. (2004). The Concept of Organizational Citizenship. *Current Directions in Psychological Science*, 13 (6), 238-241.
- 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. doi 10.1287/orsc.1030.0051
- Gelfand, M. J, Erez, M, & Aycan, Z. (2007). Cross-Cultural Organizational Behavior. *Annual Review of Psychology*, 58, 479-514. doi 10.1146/annurev.psych.58.110405.085559
- Ivanchak, S. (2007). Vers une meilleure compréhension théorique des comportements de civisme organisationnel. HAL Id. (Thèse proposée par Stephan IVANCHAK pour l'obtention du Doctorat de Psychologie du travail. Université Nice Sophia Antipolis). <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00336701>
- Johnson, S. K., Holladay, C. L, & Quinones, M. A. (2009). Organizational citizenship behavior in performance evaluations: distributive justice or injustice? *Journal of Business and Psychology*, 4,409-418. DOI 10.1007/s10869-009-9118-0
- Konovsky, M. A. & Organ, D. W. (1996). Dispositional and contextual determinants of Organizational citizenship behavior. *Journal of organizational behavior*, 17, 253-266.

- Lavelle, J.J., Brockner, J., Konovsky, M. A., Price, H. K., Henley, A. B., Taneja, A. & Vinekar, V. (2009). Commitment, procedural fairness, and organizational citizenship behavior: a multifoci analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 337-357. DOI 10.1002/job.518
- LePine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 52-65.
- Lievens, F., & Anseel, F. (2004). Confirmatory factor analysis and invariance of an organizational citizenship behaviour measure across samples in a Dutch-speaking context. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 299–306.
- Moon, H., Van Dyne, L., & Wrobel, K. (2004). The circumplex model and the future of organizational citizenship behavior research. *Handbook of organizational citizenship behavior*. Nova science publishers, 1-22.
- Moorman, R. H., & Blakely, G. L. (1995). Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 127-142.
- Neuman, G. A., & Kickul, J. R. (1998). Organizational citizenship behaviors: achievement orientation and personality. *Journal of business and psychology*, 13 (2), 263-279.
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48, 775-802.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington.
- Paillé, P. (2010). Citizenship in the Workplace: Examining Work Attitudes as Predictors among French Employee. *International Journal of Business and Management*, 5(4), 53-64.
- Paillé, P. (2008). Les comportements de citoyenneté organisationnelle : une étude empirique sur les relations avec l'engagement affectif, la satisfaction au travail et l'implication au travail. *Le travail humain*, 71, 22-42. DOI 10.3917/th.711.0022

- Paillé, P. (2007). La citoyenneté dans les organisations. Validation française des échelles de mesure de Podsakoff et Mackensie (1994). *Les cahiers internationaux de psychologie sociale*, 2 (74), 59-66. DOI 10.3917/cips.074.0059
- Rayner, J., Lawton, A. & Williams, H. M. (2012). Organizational Citizenship Behavior and the Public Service Ethos: Whither the Organization? *Journal of Business Ethics*, 106, 117-130. DOI 10.1007/s10551-011-0991-x
- Ryan, J. J. (2002). Work values and organizational citizenship behaviors: values that work for employees and organizations. *Journal of Business and Psychology*, 17 (1), 123-132.
- Van Dyne, L., Pierce, J. L. (2004). Psychological ownership and feelings of possession: three field studies predicting employee attitudes and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*. 25, 439–459. DOI: 10.1002/job.249
- Van Dyne, L., Cummings, L. L., & McLean Parks, J. M. (1995). Extrarole behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity (A bridge over muddied waters). *Research Organ. Behavioral* 17, 215–285.
- Van Dyne, L., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. (1994). Organizational citizenship behavior: construct redefinition, measurement, and validation. *The Academy of Management Journal*, 37 (4), 765-802.
- Van Scotter, J. R., Motowidlo, S. J., & Cross, T. C. (2000). Effects of task performance and contextual performance on systemic rewards. *Journal of Applied Psychology*, American Psychological Association, 85 (4), 526-535. DOI 10.1037/0021-9010.85.4.526