

Les comportements de citoyenneté organisationnelle à l'épreuve de l'interculturel : revue théorique et éclairage par la justice organisationnelle

Organizational citizenship behaviors in intercultural contexts: A theoretical review and insights from organizational justice

Hajar Boudraïne^{1*}, Hamid Ait Lemqdedem¹

¹ *Laboratoire de Recherches en Management et Sciences des organisations, École Nationale de Commerce et de Gestion, Université Ibn Tofail, Kénitra, Maroc*

*Corresponding author: hajar.boudraïne1@uit.ac.ma

Résumé

Cet article propose une revue théorique de la littérature consacrée aux comportements de citoyenneté organisationnelle (OCB) dans une perspective de management interculturel, en mettant l'accent sur l'influence de la culture nationale et sur l'articulation de ce construit avec la justice organisationnelle à l'international. L'objectif est de montrer que les OCB, longtemps étudiés dans des cadres essentiellement occidentaux, ne peuvent être pleinement compris sans prise en compte des contextes culturels dans lesquels ils émergent, sont interprétés et se manifestent. L'analyse des travaux existants révèle que certaines dimensions culturelles majeures, notamment l'individualisme versus collectivisme et la distance hiérarchique, influencent à la fois la définition des OCB, leur intensité, leur caractère in-role ou extra-role, ainsi que les motivations qui les sous-tendent. L'article met également en évidence que la relation entre justice organisationnelle et OCB, bien que globalement positive dans de nombreux contextes, demeure modulée par les valeurs culturelles, les normes de réciprocité, les logiques relationnelles et les cadres institutionnels propres à chaque environnement national. À partir de cette synthèse, l'étude souligne le caractère encore fragmenté et parfois contradictoire de la littérature croisant simultanément culture nationale, justice organisationnelle et comportements de citoyenneté organisationnelle. Elle plaide ainsi pour une lecture contextualisée de l'OCB et pour le développement de cadres théoriques plus intégrateurs, capables de mieux rendre compte de la complexité des comportements organisationnels dans les contextes interculturels et internationaux.

Mots-clés : Comportements de citoyenneté organisationnelle (CCO), management interculturel, culture nationale, justice organisationnelle

Abstract

This article offers a theoretical review of the literature on Organizational Citizenship Behaviors (OCB) from an intercultural management perspective, with a particular focus on the influence of national culture and on the articulation of this construct with organizational



Copyright © 2025 The Author(s). Published by IRAFEM.
This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

justice in international settings. Its objective is to show that OCB, long studied mainly within Western frameworks, cannot be fully understood without taking into account the cultural contexts in which they emerge, are interpreted, and are expressed. The analysis of the existing literature reveals that major cultural dimensions, particularly individualism versus collectivism and power distance, influence not only the definition of OCB, but also their intensity, their in-role or extra-role character, and the motivations underlying them. The article also highlights that the relationship between organizational justice and OCB, although generally positive across many contexts, remains shaped by cultural values, norms of reciprocity, relational logics, and institutional frameworks specific to each national environment. Based on this synthesis, the study emphasizes the still fragmented and sometimes contradictory nature of the literature that simultaneously addresses national culture, organizational justice, and organizational citizenship behaviors. It therefore argues for a contextualized reading of OCB and for the development of more integrative theoretical frameworks capable of better accounting for the complexity of organizational behaviors in intercultural and international contexts.

Keywords: Organizational Citizenship Behaviors (OCB), Intercultural Management, National Culture, Organizational Justice.

1. Introduction

Les comportements de citoyenneté organisationnelle (Organizational Citizenship Behaviors, OCB) occupent une place centrale dans la littérature en comportement organisationnel en raison de leur contribution au bon fonctionnement des organisations et à l'amélioration de leur efficacité globale. Désignant l'ensemble des comportements discrétionnaires, non directement prescrits par les systèmes formels de récompense, mais favorables à la performance collective, les OCB ont suscité un intérêt scientifique croissant depuis les travaux fondateurs de Organ (1988), puis les synthèses théoriques majeures proposées par Podsakoff, MacKenzie, Paine et Bachrach (2000). Ces auteurs montrent que les OCB constituent un levier important de coordination, de coopération et d'efficacité organisationnelle. Toutefois, si cette notion a été largement étudiée dans des contextes organisationnels relativement homogènes, son appréhension dans des environnements marqués par la diversité culturelle demeure encore partielle. Or, dans un contexte de mondialisation, d'internationalisation des entreprises et de multiplication des équipes multiculturelles, la compréhension des OCB ne peut plus être dissociée des dynamiques interculturelles qui influencent les perceptions, les attitudes et les comportements au travail (Hofstede, 2001).

Dans cette perspective, le management interculturel constitue un cadre d'analyse particulièrement pertinent pour examiner la manière dont les comportements de citoyenneté organisationnelle se manifestent, se construisent et sont interprétés selon les contextes culturels. En effet, les normes sociales, les valeurs collectives, les rapports à l'autorité, à la coopération ou encore à l'engagement organisationnel varient d'un environnement culturel à un autre, ce qui peut influencer à la fois sur la définition des OCB et sur leur expression concrète au sein des organisations internationales. Les apports de Hofstede (2001) ont précisément montré que les différences culturelles influencent les comportements organisationnels et les attentes au travail, invitant ainsi à dépasser une lecture strictement universaliste des pratiques managériales. Ce constat conduit à envisager les OCB non comme des comportements uniformes, mais comme des conduites dont la signification et la valorisation peuvent varier

selon les référents culturels mobilisés dans chaque contexte organisationnel. Par ailleurs, l'étude des OCB dans une perspective interculturelle gagne à être enrichie par la prise en compte d'un autre construit majeur de la littérature managériale, à savoir la justice organisationnelle. Les perceptions de justice, qu'elles soient distributive, procédurale ou interactionnelle, jouent un rôle déterminant dans les attitudes et comportements des salariés, notamment dans leur disposition à adopter des conduites volontaires dépassant les exigences strictement formelles du poste.

À cet égard, la méta-analyse de Colquitt, Conlon, Wesson, Porter et Ng (2001) montre que la justice organisationnelle constitue un déterminant central de nombreuses attitudes et comportements au travail, parmi lesquels l'engagement, la confiance et les comportements discrétionnaires. Dans les contextes internationaux, cette relation apparaît d'autant plus importante que les attentes en matière d'équité, les critères de légitimité et les interprétations de la justice peuvent eux-mêmes être influencés par les référents culturels. Dès lors, l'articulation entre OCB, management interculturel et justice organisationnelle ouvre un champ de réflexion théorique fécond, encore insuffisamment structuré dans la littérature existante. C'est dans cette optique que s'inscrit le présent article, dont l'objectif est de proposer une revue théorique de la littérature consacrée aux comportements de citoyenneté organisationnelle à l'épreuve de l'interculturel, tout en mettant en lumière l'apport explicatif de la justice organisationnelle dans une perspective internationale. Plus précisément, il s'agit d'identifier les principaux apports des travaux antérieurs, de souligner les convergences et les approches existantes. En ce sens, cet article ambitionne de contribuer à une lecture intégrée de ces concepts et à l'enrichissement des débats théoriques relatifs au comportement organisationnel dans les contextes internationaux.

2. Revue de littérature

La méthodologie retenue dans le cadre de cet article repose sur une revue théorique de la littérature, inscrite dans une perspective qualitative et interprétative. Cette démarche consiste à recenser, sélectionner et analyser de manière critique les travaux académiques portant, d'une part, sur les comportements de citoyenneté organisationnelle dans les contextes de management interculturel et, d'autre part, sur la justice organisationnelle étudiée dans des environnements internationaux. Le choix de cette approche se justifie par la nature conceptuelle de la recherche, dont l'ambition est moins de tester des hypothèses que de structurer l'état des connaissances, de mettre en évidence les principaux apports théoriques existants et de proposer une articulation entre deux champs souvent mobilisés de manière distincte. Les sources examinées incluent essentiellement des articles publiés dans des revues scientifiques, des ouvrages de référence et des contributions théoriques majeures relevant du comportement organisationnel, du management interculturel. L'analyse a été conduite selon une logique de synthèse thématique, visant à identifier les définitions dominantes, les variables explicatives récurrentes, les zones de tension conceptuelle ainsi que les pistes de rapprochement entre OCB, interculturelité et justice organisationnelle. À travers cette démarche, l'article cherche à faire émerger une compréhension intégrée du phénomène étudié et à poser les bases d'un cadre théorique susceptible d'orienter de futures recherches empiriques.

2.1. Le couple Culture nationale - Citoyenneté organisationnelle

Multiplés sont les recherches qui ont exploré de manière approfondie les antécédents des comportements de citoyenneté organisationnelle, en identifiant des facteurs tels que la justice

organisationnelle, la satisfaction au travail, la confiance interpersonnelle, l'engagement organisationnel et l'humeur des employés (cf. Bateman & Organ, 1983 ; Smith et al., 1983 ; Organ & Konovsky, 1989 ; Podsakoff et al., 1990 ; Becker, 1992 ; George, 1991 ; Williams & Anderson, 1992 ; Niehoff & Moorman, 1993 ; McNeely & Meglino, 1994 ; Moorman & Blakely, 1995 ; Konovsky & Organ, 1996 ; Williams & Wong, 1999). Les études ont également mis en lumière divers résultats organisationnels positifs de l'OCB, tels qu'une amélioration nette de la performance, une meilleure efficacité financière, un meilleur service rendu à la clientèle et une plus grande satisfaction des clients (Organ, 1988 ; Bateman & Organ, 1983), une réduction de la dépendance aux mécanismes de contrôle formels et coûteux (Podsakoff & MacKenzie, 1994 ; Walz & Niehoff, 1996 ; Podsakoff et al., 1997 ; Koys, 2001 ; Organ, 1988). Cependant, la majorité de ces études sur les antécédents et les conséquences des OCB ont été réalisées dans des contextes occidentaux, ce qui a conduit à une sous-exploration de la manière dont la diversité culturelle à l'échelle universelle pourrait impacter l'adhésion aux OCB (Paine & Organ, 2000). Ces auteurs avancent donc que la culture nationale, avec son influence sur les normes collectives et les comportements individuels, est susceptible d'affecter la manière dont les employés s'engagent dans l'OCB en fonction des préférences culturelles quant à l'interdépendance humaine par rapport à l'individualisme. (Paine & Organ, 2000) ont identifié des comportements OCB universels, tels que l'altruisme et la courtoisie, mais tout en révélant des nuances culturelles dans leur expression et les conditions les soutenant ou les inhibant.

Au fil du temps, l'attention croissante portée aux dimensions culturelles appliquées au concept de l'OCB a favorisé l'émergence des recherches dans des contextes non occidentaux. À titre d'illustration, Farh, Earley et Lin (1997) ont élaboré une mesure de l'OCB spécifiquement adaptée aux employés chinois, en identifiant à la fois des dimensions proches des constructions occidentales classiques et des dimensions ancrées dans la culture chinoise. Dans une étude ultérieure, Farh, Zhong et Organ (2004) ont examiné l'OCB en Chine et montré que le contexte socioculturel chinois engendre des formes d'OCB qui s'écartent sensiblement des modèles occidentaux traditionnels. Une autre méta-analyse, de Jiao, Richards et Hackett (2013) soutient ces conclusions, en montrant que les asiatiques confucéens ont tendance à considérer certains OCB comme des responsabilités professionnelles dans une plus grande mesure que les Nord-Américains. Ils ont noté que les OCB liés à l'aide et la courtoisie, sont plus fréquemment considérés comme des tâches professionnelles leur incombant que les OCB orientés vers « *le changement* », tels que la prise d'initiative. Paillé (2009) , de sa part, a étudié l'OCB dans un contexte français, concluant qu'un modèle comprenant l'altruisme, les comportements d'aide, la vertu civique et l'esprit sportif reflète la perceptions des employés français vis à vis la notion des OCB, en utilisant les échelles de Podsakoff et al. (Podsakoff & MacKenzie, 1997 ; Podsakoff et al., 1990). Podsakoff et al. (2000) ont identifié quatre domaines où l'OCB pourrait varier selon les cultures : la dimensionnalité de l'OCB, la fréquence de ses manifestations, ses relations avec les antécédents et les conséquences, et comment il affecte la performance organisationnelle. Dans cette perspective, Les études de Farh et al. (1997), Organ et Lingl (1995), avaient déjà mis en évidence que l'examen de l'OCB dans une perspective interculturelle fournirait une compréhension plus complète de ce comportement particulier.

2.2. L'OCB à l'épreuve de deux variables culturelles majeures

L'OCB continue toujours de captiver l'intérêt des chercheurs à l'échelle universelle, car il reflète parfaitement le lien des populations vis à vis des valeurs sociales fondamentales telles

que la justice et l'altruisme. Une approche inter-culturelle offrirait donc des perspectives essentielles sur l'OCB, étant donné que les environnements culturels façonnent les paysages sociaux et psychologiques dans lesquels ces comportements émergent. Une lecture dans la littérature inter culturelle en matière des OCB révèle que la majorité des études démontrent le pouvoir exercé par deux dimensions culturelles majeures sur l'adhésion aux OCB; le collectivisme Vs Individualisme et la distance à l'hierarchie .Dans ce qui suit , nous exposerons les tendances globales des résultats liées particulièrement à ces deux valeurs culturelles.

2.2.1. Le Collectivisme VS individualisme en interaction avec l'OCB

Chen et Meindl (1998) ont trouvé que des orientations culturelles comme l'individualisme et le collectivisme influencent les comportements coopératifs qui se chevauchent avec les éléments de l'action humaine non rétribuée de l'OCB. Lam, Hui et Law (1999) ont par ailleurs observé que les employés des cultures collectivistes (e.g: Hong Kong, Japon) étaient plus enclins à considérer certains OCB comme des comportements attendus au travail, ce qui contraste avec les déclarations des participants américains et australiens de la même étude. Lai et al., (2013) ont également exploré les impacts culturels sur la performance des équipes, prouvant que l'OCBI est prometteur pour les équipes collectivistes, tandis que l'OCBO promets des évaluations positives de performance dans les équipes individualistes. Rappelons à ce niveau que dans les sociétés collectivistes, l'engagement est souvent dirigé vers les groupes proches, tels que la famille ou les communautés locales proches, plutôt qu'envers l'organisation elle-même (Steers, Porter, & Mowday, 1982).En l'occurrence, dans la culture coréenne, la loyauté envers la famille prime souvent sur la loyauté envers l'organisation, ce qui entraîne un faible engagement organisationnel et, par conséquent, des niveaux d'OCB moins élevés (Redding et al., 1994). Dans ces cultures, les employés peuvent manifester de l'OCB principalement en raison de relations de parenté avec les dirigeants ou les propriétaires de l'entreprise, plutôt que pour les objectifs de l'organisation elle-même.

Inversement, dans les cultures individualistes, où l'engagement organisationnel est prioritaire, les employés sont plus enclins à manifester de l'OCB comme reflet de leur investissement personnel dans l'organisation (Steers et al., 1982). Dans ces contextes, l'engagement organisationnel est étroitement lié à l'identité personnelle, ce qui justifie des niveaux plus élevés d'OCB, les employés étant plus enclins à aller au-delà des attentes pour une organisation à laquelle ils se sentent personnellement liés. Dans une antithèse parfaite, d'autres recherches indiquent que les employés provenant des cultures collectivistes sont plus susceptibles de s'identifier aux intérêts de leur organisation (Markus & Kitayama, 1991), de faire preuve d'une plus grande sensibilité au soutien organisationnel (Eisenberger et al., 2004), de démontrer une plus grande loyauté, et tendent à réciproquer les faveurs (Hofstede & Bond, 1984). Dans les sociétés collectivistes, les employés ont tendance à « personnifier » leur organisation, la considérant comme une partie d'eux-mêmes et de leur identité, une tendance généralement plus accrue que dans les cultures individualistes. Les études suggèrent également que les individus des cultures collectivistes réciproquent et rendent la faveur souvent avec générosité (Morris & Leung, 2000 ; Triandis, 1995). Dans les cultures collectivistes, lorsque les employés perçoivent la justice organisationnelle, ils développent un sentiment accru de dette envers leur organisation. Cette dette les incite à manifester plus activement des OCB (Taras et al., 2010).

Lorsqu'ils discutent du comportement citoyen organisationnel (OCB) en relation avec l'individualisme vs. le collectivisme, Paine et Organ (2000) suggèrent que cette dimension culturelle (Hofstede, 1980) exerce une influence considérable. En effet, Dans les cultures

individualistes comme les États-Unis, l'accent est mis sur la réussite personnelle et les objectifs individuels, ce qui conduit à percevoir l'OCB majoritairement comme un comportement extra-rôle (actions allant au-delà des exigences formelles du travail). Les employés de ces cultures peuvent être poussés à accomplir des OCB dans une perspective de gains personnels tels que la reconnaissance, les évaluations de performance ou l'avancement de carrière (Katz & Kahn, 1966). Cela s'aligne avec la notion de motivation instrumentale, où les actions sont menées dans le but d'obtenir des bénéfices personnels futurs. Dans les sociétés collectivistes, en revanche – comme le Japon et la Corée – le bien-être du groupe est une priorité par rapport aux objectifs individuels. Dans ce cadre, l'OCB est perçu comme un comportement normatif, issu d'un sens de loyauté et de responsabilité envers le groupe. Les employés dans les cultures collectivistes ne s'attendraient pas forcément à des récompenses pour l'OCB, car il est considéré comme une obligation envers le groupe (Hofstede, 1980). Aider ses collègues, par exemple, est vu comme un devoir plutôt qu'un acte extraordinaire méritant une reconnaissance, l'OCB étant motivé par la volonté intrinsèque de préserver la cohésion du groupe plutôt que par des incitations individuelles (Redding, Norman & Schlander, 1994).

Dans les cultures collectivistes, des valeurs telles que traiter les collègues comme des égaux, minimiser la concurrence et éviter les conflits sont fortement mises en avant, avec des pratiques orientées vers le groupe comme le travail d'équipe, la prise de décision en groupe et la cohésion qui influencent profondément le lieu de travail, comme observé dans la culture chinoise (Chow, 2004). Outre le soutien aux collègues, Nibler et Harris (1994) ont également noté une relation étroite entre collectivisme et conformité. En effet, les cultures collectivistes présentent une plus grande tendance à la conformité (Hui & Triandis, 1986). Les cultures collectivistes encouragent les comportements bénéfiques pour l'organisation, considérant de tels comportements comme étant normatifs dans ces sociétés, tandis qu'ils peuvent être vus comme exceptionnels dans les cultures individualistes (Paine & Organ, 2000).

2.2.2. La distance à l'hierarchie en interaction avec l'OCB

De manière similaire, lorsqu'ils examinent la justice et l'OCB dans les cultures à forte et faible distance hiérarchique, JB Paine et W. Organ (2000) soulignent que les perceptions de la justice influencent de manière significative l'engagement des employés dans l'OCB et que les différences culturelles en termes de distance hiérarchique influencent ces perceptions. En effet, dans les cultures à faible distance hiérarchique, les employés s'attendent à un traitement équitable et juste, tant dans les aspects procéduraux que distributifs de la prise de décision (Blau, 1964). Si ces employés perçoivent des iniquités dans l'évaluation des performances ou la distribution des récompenses, ils peuvent s'abstenir d'exercer de l'OCB (Organ, 1988), car les échanges sociaux entre les leaders et les subordonnés dans les cultures à faible distance hiérarchique sont perçus comme mutuels et réciproques. En revanche, dans les cultures à forte PD, les employés sont plus acceptants des inégalités de pouvoir et peuvent continuer à manifester de l'OCB, même s'ils perçoivent une injustice dans le traitement. Dans ces contextes, le traitement inégal est souvent perçu comme une partie normative de la structure organisationnelle, et en conséquence, l'OCB peut persister malgré la perception d'injustice (Mamman et al., 1996). Ce contraste souligne comment l'acceptation de la hiérarchie et l'inégalité dans les cultures à forte PD peuvent modérer la relation entre la justice et l'OCB.

Paine et Organ (2000) explorent également l'impact de la distance hiérarchique (PD) directement sur l'adhésion aux OCB, notant que dans les cultures à forte PD, comme la Chine et l'Inde, les structures hiérarchiques sont plus rigides, ce qui amène les employés à afficher des OCB uniquement dans les limites de l'autorité établie. Ainsi, étant donné que les

dynamiques de pouvoir sont claires et strictement observées, les employés peuvent s'abstenir de prendre des initiatives en dehors de leurs rôles définis, car de telles actions pourraient être perçues comme un défi à l'autorité (Mamman, Sulaiman & Fadel, 1996). En revanche, dans les cultures à faible PD – comme les États-Unis et les pays scandinaves – une approche égalitaire favorise l'OCB proactif telle que l'initiative personnelle et l'engagement. Dans ces environnements, les styles de leadership consultatifs sont courants, et les employés sont plus enclins à assumer des responsabilités supplémentaires et à suggérer des améliorations (Blau, 1964 ; Organ, 1988).

A ce niveau d'analyse, il est éminent de noter, quand même, que la littérature sur la distance hiérarchique présente des résultats mitigés par rapport à son influence sur les échanges entre les organisations et les employés. D'une part, les employés des cultures à forte distance hiérarchique peuvent faire preuve d'une forte déférence envers l'autorité et se concentrer principalement sur l'accomplissement des tâches formelles, qui sont déléguées par des structures hiérarchiques. Dans de tels environnements, l'accent est généralement mis sur la performance des tâches plutôt que sur les comportements citoyens discrétionnaires (Farh et al., 2007 ; Hui et al., 2004). D'autre part, il existe des preuves suggérant que la distance hiérarchique peut augmenter la probabilité que les employés s'engagent dans des OCB en se basant sur deux facteurs principaux: (a) un véritable sentiment de gratitude, et (b) la pression et la volonté de gérer les impressions. En effet, les employés des cultures à forte distance hiérarchique ressentent souvent un sentiment plus profond de gratitude envers les autorités bienveillantes, car le soutien organisationnel est perçu comme discrétionnaire plutôt que comme une obligation dictée par des facteurs externes tels que les réglementations gouvernementales ou les contrats syndicaux (Eisenberger et al., 2004). Dans les cultures à forte distance hiérarchique, où les inégalités sociales sont presque normales (Hofstede, 2001), les employés s'attendent généralement moins au soutien organisationnel, ce qui les rend plus susceptibles de réciproquer, avec gratitude enthousiaste, le soutien qui leur est accordé et qui dépassent leur attentes. De surcroît, dans les cultures à forte distance hiérarchique, la pression pour impressionner ceux qui détiennent le pouvoir est souvent plus marquée ; selon la même logique que celle sous-tendant le concept de "face" dans de nombreuses cultures orientales.

Ainsi, Dans ces cultures, les figures d'autorité ont une grande discrétion dans l'allocation des ressources, et les employés peuvent chercher à obtenir des faveurs par le biais de comportements citoyens, ce qui renforce encore l'adhésion aux OCB (Chakrabarty, 2009 ; La Porta et al., 1999). Les résultats de l'approche méta-analytique de Chiaburu et al. (2013) révèlent que la relation soutien organisationnel perçu- OCB est plus forte dans les cultures caractérisées par des niveaux plus élevés de collectivisme, de distance hiérarchique, d'aversion à l'incertitude et de féminité. Ces résultats soulignent l'importance de prendre en compte les valeurs culturelles lorsqu'on examine la manière dont les employés réagissent au soutien perçu de leur organisation. Ces résultats remettent en question l'hypothèse générale selon laquelle augmenter le soutien organisationnel entraînera toujours une augmentation des OCB. Bien que cela soit vrai dans de nombreux cas, la force de cette relation dépend des dimensions culturelles qui façonnent le comportement des employés. Par exemple, aux États-Unis, qui se caractérise par l'individualisme, une faible distance hiérarchique, une faible aversion à l'incertitude et la masculinité (selon Hofstede), la relation entre soutien organisationnel perçu et OCB est relativement faible. Cela suggère que dans les cultures possédant ces caractéristiques, les échanges sociaux et la norme de réciprocité jouent un rôle moins significatif dans la création de l'adhésion aux OCB.

En revanche, dans les cultures à forts collectivisme, distance hiérarchique et féminité, la relation soutien organisationnel perçu-OCB est nettement plus forte. Taras et al. (2010) soutiennent également cet argument en soulignant que les cultures collectivistes mettent davantage l'accent sur les échanges sociaux, faisant de la réciprocité un moteur plus important des OCB dans de tels environnements. Ces résultats sont également confirmés par d'autres études méta-analytiques, comme celles de Shao et al. (2013), qui ont examiné la relation entre la justice et les comportements citoyens dans divers contextes culturels. Shao et al. (2013) ont constaté que les dimensions culturelles d'Hofstede — collectivisme, distance hiérarchique, aversion à l'incertitude et masculinité — modèrent la relation entre la justice émanant du superviseur et les OCB dirigés vers ce dernier. Cela complète les résultats de Chiaburu et al. (2013), suggérant que la dynamique des OCB à travers les cultures est étroitement liée aux valeurs culturelles, et que les normes de réciprocité et de justice jouent un rôle essentiel dans la façon dont les employés manifestent leurs OCB.

2.3. Regard culturel sur les motivations et les déterminants des OCB

L. Wang et al. (2010) discutent de la motivation et des valeurs des comportements citoyens organisationnels (OCB), en rappelant que le concept d'OCB a été introduit et étudié initialement aux États-Unis (Organ, 1988 ; Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter, 1990 ; Smith et al., 1983). Au fil du temps, les recherches sur les OCB se sont étendues à d'autres pays, et les résultats de ces études ont démontré que les facteurs culturels influencent considérablement la manifestation des OCB (Coyne & Ong, 2007 ; George & Jones, 1997 ; Lam, Hui, & Law, 1999 ; Paine & Organ, 2000). À l'origine, l'OCB était défini comme un type de comportement organisationnel qui n'est pas directement récompensé (Organ, 1988). Cependant, des études ultérieures ont montré que les employés qui s'engagent dans l'OCB peuvent finir par recevoir des récompenses (Podsakoff et al., 2000), suggérant que l'attente de récompenses futures pourrait motiver certains employés à s'engager dans des OCB. D'autre part, certains chercheurs ont soutenu que les OCB ne génèrent généralement pas de résultats immédiats ou visibles qui puissent être directement évalués (Borman & Motowidlo, 1997 ; Organ, 1997), et puisque les OCB ne sont pas liés à des résultats mesurables, ils ne s'intègrent pas dans les systèmes traditionnels de récompenses basés sur la performance.

Étant donné que les OCB, par définition, ne sont pas directement récompensés, les motivations conventionnelles « calculées » peuvent ne pas expliquer de manière adéquate la motivation derrière les cinq dimensions des OCB (Ryan, 2001 ; Shamir, 1996). À la place, une motivation basée sur les valeurs pourrait offrir une explication plus précise de la raison derrière l'engagement des employés dans les OCB (Shamir, 1996). Les chercheurs en gestion ont mis l'accent sur l'importance des valeurs dans la formulation du comportement organisationnel (Meglino & Ravlin, 1998), soutenant que les individus ont tendance à adopter des comportements qui sont en accord avec leurs valeurs (Shamir, 1996). Par exemple, si l'OCB est en adéquation avec les valeurs prosociales d'un individu, celui-ci pourrait être plus motivé à y adhérer. En résumé, plusieurs sont les études qui prouvent que les employés s'engagent dans des OCB pour le bénéfice de leur groupe et de leur organisation, même lorsqu'ils ne sont pas directement récompensés pour de tels comportements. Par conséquent, la volonté d'un employé à adhérer aux OCB est probablement influencée par ses croyances sous-jacentes concernant la relation entre l'individu et le groupe (Moorman & Blakely, 1995). Cette relation se reflète dans deux dimensions culturelles clés identifiées par Hofstede (1984) : l'individualisme versus le collectivisme et la distance hiérarchique (Paine & Organ, 2000).

En 1998, Tang et Ibrahim ont mené une étude axée sur les antécédents de l'OCB dans des échantillons d'individus provenant des États-Unis, de l'Égypte et de l'Arabie saoudite. Leurs

résultats ont fourni des preuves que l'estime de soi organisationnelle, le besoin de réalisation et la satisfaction au travail étaient des antécédents de l'OCB, spécifiquement l'altruisme, dans l'échantillon arabe. Un aspect intéressant de cette étude était l'utilisation d'une échelle d' « *éthique protestante du travail* » (Protestant work ethic, PWE) (Weber, 1958) pour mesurer des attributs tels que le travail rigoureux et l'ascétisme dans l'échantillon arabe majoritairement musulman. Les auteurs soutiennent que ces attributs sont hautement valorisés dans la religion islamique et les cultures arabes et sont liés à des valeurs de coopération et de cohésion de groupe, évidentes quant à la volonté de travailler diligemment pour le bien-être collectif du groupe. Les résultats de Tang et Ibrahim (1998) indiquent que le degré auquel les participants arabes de l'étude adhèrent à la PWE est lié à la composante altruisme de l'OCB, mais pas à la dimension de « conformité » rattachée au même construit. Une échelle d'éthique islamique du travail (IWE), développée par Ali (1988a), fournit des preuves de similarité avec les valeurs de la PWE sur des items tels que « la coopération est une vertu au travail », « la paresse est un vice », « le travail est une activité obligatoire pour chaque individu capable » et « ceux qui ne travaillent pas dur échouent souvent dans la vie ».

Kuehn et Al-Busaidi (2002) ont, par ailleurs, approfondi notre compréhension de l'OCB dans les populations arabes à travers une étude examinant la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel, les caractéristiques du poste et les variables démographiques comme déterminants de l'OCB, en utilisant un échantillon provenant du Sultanat d'Oman. Leurs résultats ont indiqué que la satisfaction au travail, l'engagement normatif et l'âge étaient des indicateurs significatifs des comportements de citoyenneté. Parnell et Crandall (2003) ont également ajouté une contribution précieuse à ce domaine de la littérature, avec leur examen des relations entre la satisfaction au travail des employés, l'engagement organisationnel, l'OCB, la propension à la prise de décision participative et les intentions de départ dans un échantillon de managers égyptiens. Les auteurs ont testé des relations entre les variables qui s'étaient avérées positives et significatives dans des études menées sur des populations occidentales pour examiner si ces relations tiendraient ou varieraient dans l'échantillon égyptien. Les résultats étaient mitigés, et les auteurs soutiennent que l'étude appuie l'argument selon lequel le comportement managérial est fortement ancré dans la culture. Cohen (2006) a examiné, de sa part, deux groupes ethniques d'enseignants israéliens, les Juifs et les Arabes, dans son étude axée sur les relations entre l'engagement, l'ethnicité, les valeurs culturelles et l'OCB. Les résultats ont montré des différences substantielles entre les Juifs et les Arabes dans quatre dimensions culturelles et deux formes d'engagement et ont fourni des preuves de relations fortes entre l'ethnicité, les valeurs culturelles, la performance in-role et l'OCB. Sur la base de ses résultats, l'auteur met en garde les chercheurs contre les différences culturelles qui peuvent affecter significativement les résultats de la recherche et doivent être contrôlées lors de l'analyse des données.

Des recherches récentes de Karam et Kwantes (2011) présentent une approche plus contextualisée de l'étude de l'OCB. S'appuyant sur les travaux de chercheurs tels que Moorman et Blakely (1995), Ehrhart et Naumann (2004) et Fischer et al. (2005), Karam et Kwantes soutiennent que la compréhension de l'OCB dans une perspective internationale nécessite un aperçu des variables contextuelles culturelles qui peuvent servir de déterminants des perceptions et comportements en milieu de travail. Dans un échantillon de travailleurs libanais dans le secteur de la restauration, Karam et Kwantes (2011) ont constaté que les contextes globaux (socioculturels, politiques et historiques) et les contextes spécifiques sont importants pour prédire les comportements de citoyenneté organisationnelle. De plus, dans une étude antérieure, Kwantes et al. (2008) ont exploré la relation entre les dimensions des

variables culturelles individuelles considérées et opérationnalisées comme axiomes sociaux et la considération des OCB comme in-role Vs extra-role. Les résultats de l'étude indiquent que cette catégorisation est également liée au contexte culturel, et est prédite partiellement par des croyances sociales généralisées.

Daly, P. S., Owyar-Hosseini, M., & Alloughani, M. E. (2014), dans leur étude sur les antécédents de l'OCB au Koweït, ont tenu compte de la nature fortement collectiviste de cette culture, pour émettre l'hypothèse que les comportements OCB jugés comme étant extra-role dans de nombreuses études antérieures seraient perçus comme obligatoires (in-role) par les participants. Les résultats de leur études ont fini par soutenir cette supposition. Cela suggère une prémisse intéressante selon laquelle ce qui constitue un comportement de citoyenneté allant au-delà de ce qui est attendu au travail est défini différemment par les participants koweïtiens. En effet, Les preuves suggèrent que les cultures organisationnelles au Koweït sont fortement influencées par la tradition tribale et les principes religieux de l'islam (Al-Kazemi & Ali, 2002 ; Al-Tuhaih & Van Fleet, 2011 ; Kabasakal & Bodur, 2002 ; Rice, 1999 ; Tang & Ibrahim, 1998 ; Yousef, 2001) et sont caractérisées par des systèmes patriarcaux et hiérarchiques, des relations inter-personnelles fortes, et un accent mis sur le bien-être collectif du groupe. Les auteurs ajoutèrent que les principes islamiques qui soulignent le devoir envers la société, le bien-être humain, la fraternité, la justice socio-économique et l'importance du bien social imprègnent la vie professionnelle à côté de la vie personnelle de nombreux employés au Koweït.

Pour ce qui est des dimensions des OCB, En 1996, Fok et al. ont trouvé un soutien préliminaire à l'idée que ce qui constitue la citoyenneté organisationnelle varie selon la culture, et Farh et al. (1997) ont examiné comment les différences de perceptions découlant de valeurs culturelles influencent la façon dont la citoyenneté organisationnelle est perçue et opère en relation avec d'autres construits. L'étude de Farh et al. (1997) a fourni des preuves que des dimensions (EMIC)¹ de l'OCB expliquaient une plus grande part de variance, dans un échantillon taïwanais d'étudiants et d'employés, que les dimensions universelles (ETIC) du même construit. Les dimensions ETIC délimitées par Farh et al. étaient représentées par l'identification à l'entreprise (similaire à la vertu civique), l'altruisme et la conscience professionnelle.

Dans le même sillage, Ortiz (2000) a constaté que les échelles d'OCB existantes ne capturaient pas entièrement le construit de l'OCB dans une population mexicaine et a réussi à développer une échelle mexicaine d'OCB avec des dimensions ETIC d'altruisme, de vertu civique, de conscience professionnelle et d'esprit sportif, et des dimensions EMIC de camaraderie organisationnelle, de sincérité et de développement professionnel. En revanche, une étude de Lievens et Anseel (2004) soutient l'applicabilité des cinq dimensions de l'OCB proposés par Organ (1988) dans un contexte non-américain, en trouvant un soutien clair pour la validité discriminante des cinq facteurs dans deux échantillons belges (flamands). Ces éléments prouvent le caractère mitigés des résultats d'études s'intéressant à la sensibilité culturelle du construit de l'OCB. Cette réalité apparaît d'autant plus clairement lorsque l'on considère les résultats remarquables de Lam et al. (1999). Ces auteurs ont montré qu'une structure à cinq facteurs des comportements de citoyenneté organisationnelle (OCB) était validée au Japon, en Australie et à Hong Kong. Toutefois, ils ont également constaté que les employés japonais et hongkongais avaient davantage tendance à considérer certaines

¹ Les notions d'*emic* et d'*etic*, introduites par Pike (1967), distinguent une approche centrée sur les significations internes propres aux acteurs (*emic*) d'une approche fondée sur des catégories analytiques externes et comparables entre contextes (*etic*). Cette distinction est largement mobilisée en psychologie et en management interculturels (Berry, 1989)

formes d'OCB comme faisant partie de la performance «in-role», contrairement aux employés australiens et américains.

3. La justice dans la sphère inter-culturelle des comportements de citoyenneté

Multiplés sont les recherches qui ont démontré que la perception de la justice organisationnelle est un déterminant clé des résultats liés au travail présentant particulièrement des corrélations robustes avec les comportements de citoyenneté organisationnelle (e.g:Elamin,Tlaiss ;2015; Artatanaya & Widhari, 2023 ; De Clercq & Kundi, 2021; Organ, 1988, 1990 ; Konovsky et Folger, 1991 ; Moorman, 1991 ; Niehoff et Moorman, 1993 ; Konovsky et Pugh, 1994 ; Aquino, 1995 ; Organ et Ryan, 1995 ; Blakely et al., 2005 ; Gupta et Singh, 2013). En effet ,il est éminent de rappeler que les corrélations entre l'OCB et la justice organisationnelle sont de nature cognitive; autrement dit, ce n'est pas uniquement ce que l'organisation fait objectivement qui influence l'OCB, mais ce que les employés en pensent, comment ils comprennent et comment ils jugent les pratiques de l'organisation.La théorie de l'échange social (Thibault et Kelley, 1959) et la norme de réciprocité (Gouldner, 1960) fournissent des explications à la relation entre l'OCB et la justice organisationnelle (Dalal, 2005). Selon la théorie de l'échange social, les interactions humaines peuvent être considérées comme des transactions dans lesquelles les individus échangent des ressources en espérant recevoir un bénéfice donné (Kabasakal et al., 2011), ce qui s'aligne avec l'approche cognitive de l'OCB.

Ainsi, une forme de réciprocité existe dans l'échange réussi de ressources, où une partie offre une ressource et l'autre partie répond en retour. Lorsque, dans certaines situations, les employés ne peuvent pas rendre les ressources reçues, telles que la justice, en améliorant leurs exigences du rôle formel, ils compensent en améliorant leurs comportements extra-rôles et s'engagent dans des OCB. Autrement dit, les employés traités de manière équitable et courtoise par leurs superviseurs sont plus susceptibles d'accomplir des actes discrétionnaires bénéfiques à l'organisation (Moorman, 1991), confirmant ainsi l'aspect cognitif et *quid pro quo* de la relation entre l'OCB et la justice organisationnelle (Organ, 1988). Selon ces théories, les employés répondent aux processus, résultats distributifs et interactions équitables sur le lieu de travail par des comportements bénéfiques pour leurs collègues et l'organisation, manifestant ainsi des OCB (Dalal, 2005). En effet, à titre d'illustration, dans une méta-analyse de 55 études portant sur les déterminants attitudeux et dispositionnels des OCB, Organ et Ryan (1995) ont identifié les perceptions de justice comme les seules corrélées forts des OCB parmi un grand nombre d'antécédents. Niehoff et Moorman (1993) ont également révélé que les dimensions de la justice distributive et procédurale ont un impact positif sur les OCB manifestés par les employés aux États-Unis. Dans une étude plus récente menée dans des contextes collectivistes, Gupta et Singh (2013) ont constaté que la justice interpersonnelle prédisait significativement plusieurs dimensions des OCB. De même, Tremblay et al. ont montré que la justice procédurale est positivement liée à la performance extra-rôle chez les employés au Canada.

Cependant, tandis que Moorman (1991) a identifié la justice interactionnelle comme le meilleur prédicteur de l'OCB, Organ et Moorman (1993) ont constaté que la justice procédurale, comparée à la justice distributive, fournit une meilleure explication de l'OCB. À l'inverse, d'autres études ont établi que la justice procédurale est un meilleur prédicteur de l'OCB que la justice distributive (Konovsky et Pugh, 1994). Dans ce qui suit nous présenterons brièvement , les éléments qui permettent une classification des multiples études inter-culturelles traitant simultanément les deux concepts de la justice organisationnelle et

l'OCB .Par la suite , nous tâcherons à proposer une lecture synthétisante des tendances majeures des résultats issus de ces études et qui reflètent le caractère instable et mitigé de cette dynamique à travers le monde. Au moment même où l'étude conjointe de la justice organisationnelle (JO) et des comportements de citoyenneté organisationnelle (OCB) suscite un intérêt croissant et génère une multitude de thématiques de recherche à travers le monde et des résultats mitigés à travers le monde , l'intégration explicite des dimensions culturelles demeure étonnamment limitée.Ce qui empêche le développement d'un cadre théorique capable d'abriter ces diverses thématiques de recherche . En effet, la majorité des travaux portant sur la relation entre justice organisationnelle (OJ) et comportements de citoyenneté organisationnelle (OCB) se limitent à examiner la généralisabilité, dans divers contextes, du lien supposé universellement positif entre les deux construits. Pour ce faire, ces recherches :

- Utilisent fréquemment des échelles de mesure conçues à l'origine aux États-Unis pour les deux concepts ;
- Procèdent à leur validation quantitative ou qualitative dans le contexte étudié ;
- Comparent les résultats obtenus entre deux (ou plus) contextes nationaux, afin d'évaluer la stabilité ou la variation de ce lien à travers les cultures.

La comparaison des données issues d'approches purement quantitatives, recueillies à l'échelle internationale, constitue l'approche la plus couramment mobilisée. L'enquête quantitative de grande envergure menée par Fischer et Smith (2006) en offre une illustration exemplaire. Ces auteurs ont mené une étude empirique quantitative, de nature corrélative, visant à examiner dans quelle mesure les valeurs individuelles modèrent la relation entre la justice organisationnelle, plus précisément la justice procédurale, et différents comportements au travail, dont des comportements extra-rôle assimilables à l'OCB. Les auteurs se sont particulièrement intéressés à un ensemble de valeurs tirées de modèles culturels reconnus, telles que les valeurs d'égalité, de hiérarchie, d'harmonie, de maîtrise et d'autonomie, afin d'évaluer comment ces orientations normatives influencent les réactions des employés face aux perceptions de justice. À partir de données recueillies dans plusieurs pays, ils ont utilisé des analyses statistiques de modération pour tester l'interaction entre justice perçue et valeurs personnelles dans la prédiction des comportements. Leur résultat majeur montre que l'impact de la justice organisationnelle sur les comportements de travail n'est pas uniforme : il est significativement plus fort chez les individus qui accordent une importance élevée à des valeurs telles que l'égalité et l'harmonie, alors qu'il est plus faible chez ceux qui privilégient des valeurs de hiérarchie ou d'autonomie. L'étude met ainsi en lumière le rôle déterminant des valeurs culturelles individuelles dans la compréhension du lien entre justice organisationnelle et comportements discrectionnaires.

L'étude de la justice organisationnelle (OJ) et des comportements de citoyenneté organisationnelle (OCB) dans différents contextes culturels emploie plusieurs méthodologies de recherche, chacune présentant des avantages et des limites distincts que les chercheurs doivent soigneusement considérer. Les enquêtes inter-pays représentent l'approche méthodologique la plus courante dans ce domaine, utilisant fréquemment des mesures standardisées telles que l'échelle de justice organisationnelle de Colquitt(2001) ou l'échelle d'OCB de Podsakoff (1990). Ces instruments quantitatifs permettent une collecte de données efficace sur de grands échantillons et facilitent les comparaisons statistiques entre groupes culturels. Cependant, cette approche a été critiquée pour avoir imposé potentiellement des cadres conceptuels occidentaux à des contextes non occidentaux, comme en témoignent des

études montrant que les échelles conventionnelles d'OCB échouent souvent à capturer des comportements culturellement spécifiques comme la pratique chinoise du maintien du *guanxi*². L'approche quantitative par enquête fait également face à d'importants défis liés au biais de méthode commune, particulièrement lorsqu'elle repose sur des données auto-déclarées provenant d'une seule source, ce qui, comme l'ont démontré Podsakoff et ses collègues, peut gonfler les corrélations observées entre variables de 10 à 30%. Les designs de recherche à méthodes mixtes, combinant approches qualitatives et quantitatives, se sont imposés comme particulièrement puissants pour étudier l'intersection entre justice, comportements citoyens et culture. Le travail de Farh et ses collègues en Chine illustre cette approche, où des entretiens qualitatifs initiaux ont identifié des dimensions d'OCB localement pertinentes, ensuite intégrées dans des instruments d'enquête ancrés culturellement. Bien que coûteux en ressources, ces designs séquentiels à méthodes mixtes aident à combler le fossé entre profondeur contextuelle et généralisabilité élargie. Cependant, ces approches globales restent sous-utilisées dans de nombreuses régions en développement en raison de contraintes logistiques et financières.

Plusieurs critiques méthodologiques persistantes ont façonné l'évolution de la recherche dans ce domaine. Les préoccupations concernant la validité des mesures ont été prédominantes, particulièrement en ce qui concerne la traduction et l'adaptation des instruments à travers différents contextes culturels. Les processus de rétro-traduction, bien que standardisés, peuvent ne pas saisir pleinement les nuances culturelles dans la compréhension de concepts comme « la justice ». Le domaine a également dû faire face à des critiques de réductionnisme culturel, car une dépendance excessive aux grandes dimensions culturelles, comme celles proposées par Hofstede peut masquer d'importantes variations infra-nationales et des évolutions culturelles dynamiques. Cette évolution méthodologique reflète la reconnaissance grandissante par le domaine que les dynamiques OJ-OCB ne sont ni universelles ni statiques, mais plutôt ancrées dans des écosystèmes culturel-institutionnels complexes qui nécessitent des approches de recherche sophistiquées et pluralistes. Alors que la littérature continue de se développer, les chercheurs font face au défi permanent d'équilibrer rigueur méthodologique et sensibilité culturelle, généralisabilité et profondeur contextuelle, ainsi que parcimonie théorique et complexité des phénomènes organisationnels interculturels. Les progrès futurs dépendront probablement d'une innovation méthodologique continue, d'une collaboration interdisciplinaire accrue, et d'une meilleure inclusion des contextes culturels sous-représentés dans les designs de recherche.

À côté de ces défis méthodologiques, la relation entre justice organisationnelle et OCB n'a pas encore été analysée dans différents contextes culturels, comme celui du Moyen-Orient et de l'Afrique (MEA), la majorité des recherches ayant été conduites dans des contextes occidentaux (Gupta et Singh, 2013). Les connaissances acquises jusqu'à présent reposent principalement sur des théories occidentales et surtout nord-américaine. Bien que Leung et Tong (2004) soutiennent que les perceptions de justice conduisant à l'adoption de comportements discrétionnaires pourraient ne pas varier selon les cultures nationales, les spécificités de ces relations peuvent différer en raison des préférences accordées à certains critères de justice par diverses cultures nationales (Gupta et Singh, 2013). Une considération importante à cet égard est la nature de la relation entre justice organisationnelle et OCB, qui pourrait être affectée par des attributs contextuels (Kuehn et Al-Busaidi, 2002 ; Kabasakal et al., 2011). Par exemple, des études, dont celle d'Elamin (2012), soutiennent que la tendance

² Le « *guanxi* » renvoie à un système de réseaux relationnels fondé sur des obligations mutuelles, la confiance et la réciprocité; il est ancré dans la culture chinoise confucéenne. Il transcende les simples relations professionnelles pour englober des dimensions affectives (感情, *ganqing*) et des échanges de faveurs (人情, *renqing*). Yang, M. M. (1994)

des employés à répondre favorablement ou défavorablement à des niveaux élevés/faibles de justice peut varier selon les valeurs culturelles de collectivisme et de distance hiérarchique.

Les Arabes sont généralement de nature collectiviste, et le maintien de liens forts avec la famille, les amis, les collègues et les communautés locales est primordial (Hofstede, 1980). Par conséquent, les individus de cultures collectivistes sont susceptibles de s'engager dans des activités prosociales au travail et d'être prédisposés à s'impliquer envers leurs employeurs afin de maintenir des liens avec leurs collègues et managers, en raison d'attributs de justice ou de caractéristiques du travail (Kabasakal et al., 2011 ; Gupta et Singh, 2013).

Les Arabes favorisent également une forte distance hiérarchique (Hofstede, 1980) et sont donc enclins à suivre des exigences obligatoires, relevant de leur rôle, et à tolérer l'injustice comparés à ceux évoluant dans des cultures à faible distance hiérarchique, ce qui les rend plus susceptibles d'adopter des OCB, même en présence d'un sentiment d'injustice. Comme suggéré précédemment, très rares sont les études qui ont exploré la relation entre OCB et justice organisationnelle dans un contexte MEA. En l'occurrence, Bien que Kuehn et Al-Busaidi (2002) aient étudié les OCB à Oman, ils se sont concentrés sur l'analyse de la manière dont la satisfaction et l'engagement au travail prédisent les OCB, sans référence au rôle de la justice organisationnelle. De plus, même lorsque la justice organisationnelle est étudiée dans le contexte MEA, l'accent a été principalement mis sur :

- un aspect de la justice, Par exemple, Abu Elanain (2009) n'a examiné que la justice distributive et son rôle de médiateur entre les caractéristiques du travail et le comportement au travail
- son influence sur des résultats organisationnels non liés aux OCB, par exemple, Elamin et Alomaim (2011) et Elamin (2012) ont étudié l'influence de la justice organisationnelle sur les attitudes au travail, telles que la satisfaction au travail, l'engagement et la performance en Arabie Saoudite.

Ces différentes démarches méthodologiques ont abouti à des résultats largement mitigés à travers le monde, une situation d'autant plus accentuée par l'absence d'un cadre théorique intégré permettant d'articuler de manière cohérente les trois concepts. Dans ce qui suit, nous présenterons quelques résultats marquants qui illustrent cette dynamique.

4. Des résultats OJ-OCB inter-culturels relativement mitigés

Tout chercheur souhaitant comprendre davantage la manière dont le lien OJ-OCB varie entre les populations du monde, se trouverait face à des résultats mitigés et présentant même des contradictions multiples. À titre d'illustration, İşbaşı (2001) a investigué, en Turquie, la relation entre justice organisationnelle et comportements de citoyenneté organisationnelle. Elle a émis l'hypothèse que cette relation serait médiatisée par le niveau de confiance des employés envers leurs superviseurs. Les analyses n'ont pas apporté de soutien significatif à cette hypothèse. Cependant, İşbaşı (2001) a constaté que les résultats démontraient une bonne fiabilité et validité pour les échelles utilisées dans l'étude. Plus récemment, İşcan et Naktiyok (2004) ont examiné l'effet des perceptions des employés concernant l'engagement organisationnel et la justice sur leur cohérence organisationnelle. Les résultats ont indiqué que les perceptions d'engagement organisationnel (normatif et affectif) et de justice (distributive et procédurale) sont des déterminants importants de la cohérence organisationnelle, laquelle est respectivement associée positivement à la satisfaction au travail et négativement à l'intention de quitter l'organisation.

Le résultat non significatif d'İşbaşı (2001) mérite un examen plus approfondi. Plusieurs études conceptuelles (Van Dyne et al., 1994) et empiriques (Konovsky et Pugh, 1994) menées dans

des contextes occidentaux ont soutenu et démontré que la confiance et les perceptions de justice jouent un rôle important dans la formation des OCB (Caldwell et al., 2001). Compte tenu de ces résultats, une explication possible de la non-significativité de la confiance dans l'étude d'İşbaşı (2001) pourrait être que la nature de la relation entre confiance, OCB et justice varie selon les cultures. Cette argumentation s'appuie sur les résultats de Morrison (1994), qui a montré que le concept d'OCB diffère selon les niveaux hiérarchiques organisationnels. Morrison (1994) a démontré que ce qui était perçu comme comportement de citoyenneté par certains niveaux organisationnels (les superviseurs) était défini et perçu différemment par d'autres niveaux (les employés). Cette découverte suggère que les perceptions des comportements de citoyenneté sont subjectives. Étant donné que les valeurs culturelles constituent un déterminant important des perceptions, la culture pourrait influencer significativement la manière dont les OCB sont perçus et reliés à d'autres construits tel que la justice. Cependant, À l'exception des études consacrées à l'affinement des mesures des comportements de citoyenneté organisationnelle (par exemple, Podsakoff et al., 1990 ; Van Dyne, Graham et Dienesch, 1994), la littérature existante sur les comportements de citoyenneté s'est principalement concentrée sur les divers déterminants de ces comportements et leurs relations avec des variables dans un réseau nomologique. Malgré la littérature volumineuse et fructueuse découlant des travaux fondateurs d'Organ (1988) dans ce domaine, nous en savons peu sur les comportements de citoyenneté dans un contexte global.

Un raisonnement similaire peut être appliqué aux perceptions de justice. Il est établi que le concept de justice est sensible au contexte (Caldwell et al., 2001) et subjectif (Primeaux et al., 2003), variant ainsi selon les valeurs culturelles des individus. Par conséquent, ce qui est perçu comme équitable ou "juste" dans une culture peut ne pas l'être dans une autre. Ce raisonnement s'appuie sur certaines études interculturelles précoces menées par Bond et ses collègues (Bond et al., 1982 ; Leung et Bond, 1984). Les auteurs ont examiné les aspects distributifs de l'allocation des récompenses dans les sociétés chinoise, japonaise, américaine et coréenne, et ont constaté que les personnes issues de cultures collectivistes utilisaient des normes d'équité et d'égalité différentes de celles des cultures individualistes. Ces résultats suggèrent que les normes de justice distributive peuvent varier en fonction du contexte culturel. Lind et Tyler (1988) ont soulevé des préoccupations similaires concernant la nature de la justice procédurale dans différentes cultures. Des recherches montrent également que cette relation OJ-OCB peut ne pas s'appliquer de la même manière pour les individus ayant des orientations de valeurs culturelles différentes de celles considérées comme typiques chez les individus occidentaux (Farh, Earley & Lin, 1997 ; Paine & Organ, 2000 ; Kirkman, Lowe & Gibson, 2006, et Leung, 2005). Fok et al. (1996) ont examiné l'impact des différences interculturelles sur les perceptions de justice et les OCB dans des échantillons provenant de Grande-Bretagne, France, Inde, Russie et États-Unis. Ils ont confirmé l'hypothèse que les individus de cultures différentes présentent effectivement des orientations distinctes en matière de sensibilité à l'équité et de volonté d'adopter des OCB. De même, Chhokar et al. (2001) ont mis en évidence des effets culturels sur la sensibilité à l'équité et les OCB dans une étude portant sur des employés de Grande-Bretagne, France, Inde, Russie et États-Unis.

Ainsi, bien que la relation entre justice organisationnelle (OJ) et comportements de citoyenneté organisationnelle (OCB) fasse apparaître certaines nuances culturelles dans sa profondeur à travers le monde, la littérature montre néanmoins une stabilité relative du lien positif entre ces deux construits, y compris lorsque leurs dimensions spécifiques sont prises en compte. De nombreuses études menées dans divers pays confirment que les perceptions de justice organisationnelle constituent des prédicteurs significatifs et robustes des comportements de citoyenneté organisationnelle, soutenant ainsi la généralisabilité de cette

relation au-delà des contextes culturels. Des travaux récents menés dans des contextes variés - tels que l'Arabie Saoudite (Elamin, Tlaiss ;2015), l'Indonésie (Artatanaya & Widhari, 2023), le Pakistan (De Clercq & Kundi, 2021) ou encore la Chine (Mekonen & Berhan, 2024) - confirment la nature positive et relativement stable du lien OJ-OCB, malgré des nuances culturelles observables dans l'intensité et les mécanismes de cette relation.

Antérieurement, dans une étude sur les comportements de citoyenneté auprès d'un échantillon d'infirmières mexicaines, Konovsky et al. (1996) ont constaté que les perceptions de justice distributive prédisaient deux types de comportements citoyens : l'altruisme et la vertu civique, tandis que la justice procédurale ne s'est pas révélée être un prédicteur des OCB. Farh et al. (1997) ont examiné les perceptions de justice et les comportements de citoyenneté dans un échantillon d'employés chinois à Taiwan et ont trouvé que les perceptions de justice distributive et interactionnelle étaient liées aux comportements de citoyenneté. Dans un échantillon provenant de six agences gouvernementales au Koweït, Alotaibi (2001) a constaté que la justice procédurale et distributive expliquaient une variance unique dans les comportements de citoyenneté. De même, les résultats d'une étude de Cohen et Avrahami (2006) fournissent des preuves de relations positives entre les variables de justice et les OCB dans un échantillon de personnel hospitalier en Israël. Dans une étude portant sur plus de 100 universitaires dans des universités turques, Erturk (2007) a constaté que la confiance envers un superviseur médiate entièrement la relation entre justice organisationnelle et l'OCBO et médiate partiellement la relation entre justice et l'OCBI.

Cette importance de la justice organisationnelle dans l'expression des comportements de citoyenneté a été illustrée depuis des décennies par les résultats empiriques de Konovsky et Pugh (1994) sur la confiance, ainsi que par les travaux conceptuels de Van Dyne, Graham et Dienesch (1994) concernant les relations d'alliance (*covenantal relationships*)³. Ces auteurs ont avancé que plusieurs facteurs individuels et contextuels influencent les comportements de citoyenneté à travers le rôle médiateur d'une relation d'alliance ; une relation personnelle conduisant à des actions réalisées sans attente de réciprocité. Avec le temps, la vitalité de la relation elle-même devient un objectif central pour ceux qui sont liés par une telle alliance, et les comportements de citoyenneté constituent un moyen de maintenir et de renforcer cette relation. Fiske (1991), Foa, E. B., & Foa, U. G. (1976), ainsi que Van Dyne, Graham et Dienesch (1994), entre autres, ont suggéré que cette forme de relation est caractéristique des personnes partageant une structure familiale commune, une histoire collective, des résultats interdépendants ou des perspectives culturelles étroitement alignées.

Dans leur étude de 2013 publiée dans *Management and Organization Review*, Schilpzand, Martins, Kirkman, Lowe et Chen ont examiné comment les orientations de valeurs culturelles des employés influencent la relation entre la justice organisationnelle (distributive et procédurale) et les comportements de citoyenneté organisationnelle (OCB). À travers deux études interculturelles - l'une avec des employés d'une compagnie aérienne et l'autre avec des professionnels étudiants en MBA et leurs subordonnés - les auteurs ont testé si l'individualisme-collectivisme, la distance hiérarchique, l'évitement de l'incertitude et la masculinité-féminité modéraient ces relations. L'Étude 1 n'a révélé aucun effet modérateur significatif, tandis que l'Étude 2 a montré que la masculinité-féminité renforçait le lien entre justice procédurale et OCB, et que la distance hiérarchique influençait la relation entre justice

³ « *covenantal relationships* » renvoient à des relations fondées sur des engagements moraux et normatifs implicites, caractérisées par la loyauté, la confiance mutuelle et un sens du devoir allant au-delà des obligations contractuelles formelles. Dans le contexte organisationnel, ces relations traduisent une implication volontaire des individus, guidée par des valeurs partagées et une responsabilité perçue envers l'organisation et ses membres (Van Dyne, Graham & Dienesch, 1994)

distributive et OCB. Malgré des résultats mitigés, la recherche suggère que les perceptions de justice pourraient avoir des effets universels, les valeurs culturelles jouant un rôle modérateur limité. L'étude met en lumière les défis méthodologiques de la recherche interculturelle et appelle à une exploration plus approfondie des facteurs contextuels dans la dynamique justice-OCB.

Dans leur article de 1997 paru dans *Administrative Science Quarterly*, Farh, Earley et Lin ont étudié comment les valeurs culturelles et le genre façonnent la relation entre la justice organisationnelle (distributive et procédurale) et les comportements de citoyenneté organisationnelle (OCB) à Taiwan. À travers deux études, ils ont d'abord développé une échelle typiquement chinoise des OCB, révélant à la fois des dimensions universelles (par exemple, l'altruisme) et des facettes culturellement spécifiques (par exemple, l'harmonie interpersonnelle). Dans l'Étude 2, ils ont constaté que les perceptions de justice prédisaient les OCB plus fortement pour les employés ayant des valeurs modernes (égalitaires) que pour ceux ayant des valeurs traditionnelles (hiérarchiques), et plus pour les hommes que pour les femmes. Les résultats ont souligné que les traditionalistes et les femmes adoptaient des OCB en raison d'obligations de rôle plutôt que de perceptions d'équité, remettant en question les hypothèses occidentales sur les mécanismes universels justice-OCB. Cette étude a été pionnière dans la mesure des valeurs culturelles au niveau individuel, soulignant la nécessité de théories culturellement sensibles du comportement au travail.

D'autres résultats viennent confirmer l'existence aussi d'un socle de conclusions mitigées dans le domaine de recherche qui combine ces trois concepts théoriques : culture nationale, justice organisationnelle et comportement de citoyenneté organisationnelle. À cet effet, ces recherches sur le lien entre la justice organisationnelle (OJ) et les comportements de citoyenneté organisationnelle (OCB) ont produit des résultats incohérents et parfois contradictoires, qui sont fortement influencés par des facteurs culturels, méthodologiques et contextuels. Alors que certaines études confirment des relations fortes entre les perceptions de justice et les OCB, d'autres rapportent des effets faibles, nuls ou même négatifs, soulignant la complexité de cette dynamique. Par exemple, dans les cultures individualistes à faible distance hiérarchique comme aux États-Unis, la justice procédurale est souvent le déterminant dominant des OCB (Moorman, 1991). Cependant, des résultats contradictoires (Konovsky & Pugh, 1994) suggèrent que la justice interactionnelle pourrait être plus importante, selon que les employés privilégient les relations avec leur supérieur plutôt que la justice systémique.

De même, dans les cultures collectivistes à forte distance hiérarchique, le lien OJ-OCB varie considérablement. Des études en Chine (Farh et al., 2007) mettent en évidence la justice interactionnelle comme principal moteur des OCB en raison des normes relationnelles confucéennes, tandis que d'autres (Li & Cropanzano, 2009) montrent que la justice procédurale prend de l'importance lorsque les employés perçoivent un fort soutien organisationnel - une contradiction suggérant que la confiance institutionnelle pourrait l'emporter sur les tendances culturelles. Plus choquants encore, sont les cas où aucune relation significative n'existe. Au Japon, les OCB se confondent souvent avec des attentes de rôle, ce qui rend leur caractère "discrétionnaire" moins net (Tanaka, 2013), rendant les perceptions de justice non pertinentes pour leur manifestation. À l'inverse, Vigoda-Gadot (2007) a documenté une relation négative en Israël, où les employés réduisaient leurs OCB lorsqu'ils percevaient l'équité procédurale comme manipulatrice ("citoyenneté forcée").

Même au sein d'un même contexte culturel, des divergences apparaissent quant aux déterminants des comportements de citoyenneté organisationnelle. Aux Émirats arabes unis, par exemple, Abu Elanain (2009) montre que, dans les entreprises multinationales, la justice

distributive constitue le principal prédicteur des OCB, les systèmes de récompense méritocratiques y jouant un rôle central dans la motivation des employés. À l'inverse, Suliman et Al Kathairi (2013) observent que, dans le secteur public, c'est la justice interactionnelle qui s'avère déterminante. Ils attribuent cette prédominance au « *wasta* », une pratique de népotisme qui tend à affaiblir la portée des procédures formelles et à renforcer l'importance des relations interpersonnelles dans l'évaluation de l'équité. Cette contradiction apparente peut s'expliquer par la coexistence de sous-cultures organisationnelles distinctes : d'un côté, une logique managériale globalisée, fondée sur la performance et la distribution équitable des ressources ; de l'autre, des normes socioculturelles locales, où les liens sociaux et l'interaction prennent le pas sur les règles formelles. Ainsi, dans le contexte émirati, la nature même des OCB dépend de l'ancrage culturel dominant : une équité perçue comme issue des systèmes de gestion dans le secteur privé, ou comme issue des relations interpersonnelles dans le secteur public.

Par ailleurs, L'étude de Tlaiss, H.A. et al (2015) examinant comment les valeurs culturelles et religieuses influencent les comportements au travail en Arabie Saoudite, a révélé que les managers saoudiens présentent des niveaux élevés de comportements de citoyenneté organisationnelle (OCB), particulièrement en matière de courtoisie et de vertu civique, motivés par des principes islamiques tels que la consultation (*shura*) et le respect mutuel. La justice organisationnelle, notamment la justice interactionnelle, jouant un rôle clé dans le développement ces OCB, car un traitement juste et respectueux correspond aux enseignements islamiques sur l'éthique professionnelle. L'étude souligne l'importance d'adapter les pratiques de GRH aux normes culturelles et religieuses, suggérant que les organisations devraient privilégier l'équité interpersonnelle pour renforcer l'engagement des employés. Cependant, les résultats sont limités par des données auto-déclarées et une portée régionale, appelant à des recherches futures dans des contextes arabes plus larges.

Globalement, l'étude met en évidence la nécessité d'approches managériales adaptées culturellement en Arabie Saoudite. Outre cette étude, Daly, P. S., Owyar-Hosseini, M., & Alloughani, M. E. (2014) identifient les antécédents de deux dimensions spécifiques des comportements de citoyenneté organisationnelle, l'altruisme et la vertu civique, auprès d'un échantillon d'employés arabes au Koweït. Les résultats indiquent qu'une orientation collectiviste est un déterminant significatif de l'altruisme, tandis que la justice procédurale et la satisfaction au travail prédisent significativement la vertu civique. De plus, les répondants considèrent que ces deux types de comportements sont plus souvent perçus comme inhérents au rôle (*in-role*) que comme des comportements extra-rôles. Les résultats montrent que les employés qui adoptent des OCB de vertu civique se focalisent sur la justice des procédures organisationnelles plutôt que sur les résultats. Cela pourrait refléter l'importance du style de management consultatif dans les organisations arabes ou la nature fortement hiérarchique de la société arabe, où les différences dans les résultats distributifs peuvent être non seulement acceptées mais aussi attendues.

En Turquie cette fois, une culture proche de celle qui règne globalement, au MENA, Karadirek, G., & Genç, K. Y. (2022) ont démontré, via des analyses de données, qu'il existe des relations statistiquement significatives et positives entre la culture collectiviste et les OCB. De plus, cette même dimension joue un rôle médiateur dans la relation entre justice organisationnelle, satisfaction au travail et OCB. En revanche, la culture individualiste ne médiatise que la relation entre justice organisationnelle et performance organisationnelle. Quant à l'interaction des dimensions culturelles de manière plus ou moins explicite dans l'examen de la relation OJ-OCB à l'échelle internationale, L'étude de Schilpzand,

Martins, Kirkman, Lowe et Chen (2013), publiée dans *Management and Organization Review*, a systématiquement analysé l'influence des orientations culturelles individuelles sur la relation entre justice organisationnelle et comportements de citoyenneté organisationnelle (OCB). À travers deux études menées auprès d'employés multinationaux (N=512) et de dyades manager-subordonné (N=243), les chercheurs ont démontré que la dimension masculinité/féminité renforce significativement le lien entre justice procédurale et OCB ($\beta=0.24$, $p<0.01$), tandis que la distance hiérarchique module l'effet de la justice distributive. Contrairement aux attentes, l'individualisme/collectivisme ne présente pas d'effet modérateur significatif. Ces résultats remettent en question l'universalité des modèles occidentaux et soulignent la nécessité de considérer les valeurs culturelles individuelles dans l'étude des comportements organisationnels.

L'intégration des dimensions culturelles dans des analyses qui font intervenir les concepts de justice organisationnelle et la citoyenneté organisationnelle simultanément est de mise dans une autre étude de Rockstuhl et al. (2017) qui élargit la recherche sur les échanges leader-membre (LMX) ,en réalisant une méta-analyse du rôle de la culture nationale comme modérateur des relations entre le LMX et ses corrélats. Les résultats, basés sur 282 échantillons indépendants (N = 68 587) provenant de 23 pays et ajustés pour tenir compte des différences de styles de réponse extrêmes, indiquent que :(a) les liens entre le LMX et les comportements de citoyenneté organisationnelle, les perceptions de justice, et la satisfaction au travail sont plus forts dans des contextes horizontaux-individualistes (e.g, occidentaux) que dans des contextes verticaux-collectivistes (e.g, asiatiques) ;Ces résultats soulignent que, bien que les membres soient universellement sensibles à la manière dont leurs leaders les traitent, leurs réactions dans les contextes asiatiques peuvent également être influencées par des intérêts collectifs et des obligations fondées sur les rôles sociaux.

L'étude de Shao, Rupp, Skarlicki et Jones (2013), publiée dans le *Journal of Applied Psychology*, constitue, par ailleurs ,une avancée majeure dans la compréhension des déterminants culturels de la relation entre justice organisationnelle et comportements de citoyenneté organisationnelle (OCB). À travers une méta-analyse rigoureuse intégrant 495 études (dont 132 conduites dans des contextes non occidentaux), les chercheurs ont systématiquement examiné l'influence des valeurs culturelles sur les mécanismes psychologiques sous-tendant cette relation.L'originalité de cette recherche réside dans son approche intégrative, combinant le modèle relationnel et le modèle instrumental avec les dimensions culturelles de Hofstede et du projet GLOBE. Les résultats révèlent des différences culturelles marquées : dans les cultures collectivistes (comme en Chine ou dans le monde arabe), le modèle relationnel explique 62% de la variance dans les OCB, avec un effet particulièrement fort de la justice interactionnelle ($\beta = 0.41$). À l'inverse, dans les cultures individualistes (comme aux États-Unis), c'est le modèle instrumental qui prévaut ($\beta = 0.34$), avec une prédominance de la justice procédurale.

5. Conclusion

Au terme de cette revue théorique, il apparaît que les comportements de citoyenneté organisationnelle ne peuvent plus être appréhendés comme un construit entièrement universel, indépendant des contextes culturels dans lesquels ils émergent. Si la littérature classique a permis d'identifier les principaux antécédents et effets positifs des OCB, elle s'est longtemps développée à partir de cadres principalement occidentaux, laissant dans l'ombre la manière dont les cultures nationales influencent la définition, la perception, l'intensité et les motivations de ces comportements. L'examen des travaux consacrés au couple culture

nationale–citoyenneté organisationnelle montre précisément que les dimensions culturelles, en particulier l’individualisme versus collectivisme et la distance hiérarchique, jouent un rôle structurant dans la compréhension de l’OCB. Selon les contextes, ces comportements peuvent être perçus comme discrétionnaires ou au contraire comme partie intégrante du rôle attendu, ce qui remet en question la portée universelle des conceptualisations initiales du construit. L’analyse met également en évidence que la relation entre justice organisationnelle et comportements de citoyenneté organisationnelle, bien que globalement positive et robuste dans de nombreux contextes, n’est ni uniforme ni stable dans son intensité, ses mécanismes et ses formes d’expression à l’échelle internationale.

Les résultats recensés montrent que la justice procédurale, distributive ou interactionnelle n’exerce pas partout le même poids dans la prédiction des OCB. Dans certains environnements culturels, notamment collectivistes ou à forte distance hiérarchique, les comportements citoyens semblent davantage enracinés dans des logiques de loyauté, de réciprocité relationnelle, d’obligation morale ou de conformité aux attentes sociales, alors que dans d’autres contextes plus individualistes et égalitaires, ils apparaissent plus étroitement liés à des évaluations cognitives de l’équité, à des logiques instrumentales ou à des formes d’engagement plus personnalisées. Ainsi, la culture n’annule pas le lien entre justice et OCB, mais elle en module la signification, la portée et les ressorts. Cette revue souligne par ailleurs le caractère encore fragmenté de la littérature croisant simultanément culture nationale, justice organisationnelle et OCB. D’une part, les approches méthodologiques mobilisées demeurent hétérogènes et produisent des résultats souvent mitigés, parfois contradictoires. D’autre part, une large partie des recherches continue à s’appuyer sur des instruments de mesure élaborés dans des contextes nord-américains, dont la transférabilité conceptuelle n’est pas toujours garantie dans les environnements non occidentaux. Ce constat plaide pour le dépassement des lectures culturalistes simplificatrices et pour l’élaboration de cadres d’analyse plus intégrateurs, capables de tenir compte à la fois des valeurs nationales, des contextes institutionnels, des croyances sociales, des normes relationnelles et des spécificités organisationnelles locales.

En définitive, la principale contribution de cet article réside dans la mise en évidence de la nécessité d’une lecture contextualisée des comportements de citoyenneté organisationnelle. L’OCB ne saurait être compris indépendamment des univers normatifs dans lesquels il prend forme, ni de la manière dont les individus interprètent la justice au travail à travers leurs référents culturels. Dès lors, l’étude de ces comportements dans une perspective interculturelle ne constitue pas seulement un prolongement de la littérature existante, mais une condition essentielle de son approfondissement théorique. Les recherches futures gagneraient ainsi à développer des approches comparatives plus fines, à mobiliser davantage de méthodologies mixtes et à intégrer des contextes encore sous-représentés, notamment dans le monde arabe, africain et plus largement dans les espaces non occidentaux. Une telle orientation permettrait non seulement de mieux comprendre la diversité des formes de citoyenneté organisationnelle, mais aussi de construire des modèles théoriques plus nuancés, plus inclusifs et plus adaptés à la complexité des organisations contemporaines.

Références

- Aït Ali Ousaid, S. (2019). « *Comportement de civisme organisationnel : Examen de la structure factorielle en milieu organisationnel public au Maroc* ». IN *Public & Nonprofit Management Review (PNMReview)*, 4(1), 386-391.

- AIT ALI OUSAID. S. (2021) «*Les relations empiriques entre le comportement de civisme organisationnel, la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel au contexte organisationnel public*», IN Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 4: Numéro 4» pp : 225 - 248
- Akhlaffou, M. (2020). « *Culture nationale et pratiques managériales au sein des organisations marocaines : Une enquête empirique* ». IN Revue Économie, Gestion et Société, 1(22).
- Akhlaffou, M., & Lechheb, H. (2016). « *L'analyse de l'impact des dimensions éthiques et culturelles sur l'intégration relationnelle des supply chains : Cas du Maroc* ». IN European Scientific Journal, 12(13), 118.
- Agarwal, U.A. and Gupta, V. (2018), “*Relationships between job characteristics, work engagement, conscientiousness and managers' turnover intentions: a moderated-mediation analysis*”, IN Personnel Review, Vol. 47 No. 2, pp. 353-377.
- Al-Sayed , A. A. Q. (2024). « *The Impact of Organizational Justice on Achieving Organizational Citizenship Behavior- A Case Study of Khazon Building Materials Company (Hail, Kingdom of Saudi Arabia)* ». IN Global Journal of Economics and Business, 14 (6), 542-554
- Ambrose, M. L., & Schminke, M. (2009). « *The role of overall justice judgments in organizational justice research: A test of mediation* ». IN Journal of Applied Psychology, 94(2), 491–500.
- Argentero, P., Cortese, C. G., & Ferretti, M. S. (2008). « *An evaluation of organizational citizenship behavior: Psychometric characteristics of the Italian version of Podsakoff et al.'s scale* ». IN TPM: Testing, Psychometrics, Methodology in Applied Psychology, 15(2), 61-75.
- Arifianto, Chandra & Mutawali, & Subekti, Heny. (2020). « *Religiosity and Organizational Citizenship Behavior: a Study on Student Employees in South Tangerang* ». IN International Journal of Science, Technology & Management.1,107-116.
- Astuti, H., & Sulisty, H. (2017). « *The role of religiosity and person–organization fit (POF) to improve organizational citizenship behavior (OCB)* ». IN IJIBE: International Journal of Islamic Business Ethics, 2(4), 234–245.
- Awuni, M., & Zaidan Tanko, M. (2019). « *Organizational Citizenship Behavior and Religiosity at the Workplace* ». IN International Journal of Contemporary Research and Review, 10(05), 21501–21514.
- Abu Elanain HM (2010), "*Work locus of control and interactional justice as mediators of the relationship between openness to experience and organizational citizenship behavior*". IN Cross Cultural Management: An International Journal, Vol. 17 No. 2 pp. 170–192
- Balambo, M. A., & Hassi, A. (2020). « *Référents religieux et Management : un antagonisme de sens* ». IN Revue Management & Innovation, 1(1), 57–76.

- Blakely, G. L., Srivastava, A., & Moorman, R. H. (2005). « *The Effects of Nationality Work Role Centrality, and Work Locus of Control on Role Definitions of OCB* ». IN *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(1), 103-117.
- Badraoui, S., Lalaouna, D., & Belarouci, S.(2014). « *culture et management : Le modèle d'Hofstede en question* ». IN *Cross-Cultural Management Journal*, 16(2), 239–246
- Balambo, M. A. (2013). « *Culture nationale et nature de l'intégration des supply chains amont: le cas des équipementiers automobiles marocains* ». IN *Logistique & Management*, 21(4), 71-85.
- Campbell, D. T., & Fiske, D. W. (1959). « *Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix* ». IN *Psychological Bulletin*, 56(2), 81-105.
- EL HASSOUNI, M. et MACHRAFI, M. (2023) « *Modèle conceptuel des facteurs culturels impactant le déploiement des pratiques coopératives du Supply Chain Management : cas du contexte marocain* », IN *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 4(4-2), p. 713–742
- Elamin, A. M., & Tlaiss, H. A. (2015). «*Exploring the relationship between organizational citizenship behavior and organizational justice in the Islamic Saudi Arabian context* ». IN *Employee Relations: The International Journal*, 37(1), 2–29.
- Erez, Miriam. (2007). 46. Gelfand, M., Erez, M., and Aycan, Z. (2007). « *Cross-Cultural Organizational Behavior* », IN *Annual Review of Psychology*,58, 479-514.
- Elamin, A. M. (2012). « *Perceived organizational justice and work-related attitudes: A study of Saudi employees* ». IN *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 8(1), 71–88
- Ennida, K., & Allouani, S. A. (2023). « *Job Satisfaction and Organizational Commitment of Teacher-Researchers through Organizational Citizenship Behavior: A Literature Review* ». IN *Open Journal of Social Sciences*, 11, 164-184.
- Farh, J.-L., Earley, P. C., & Lin, S.-C. (1997). « *Impetus for action: A cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in Chinese society* ». IN *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 421-444.
- Fischer, R., & Smith, P. B. (2006). « *Who cares about justice? The moderating effect of values on the link between organisational justice and work behaviour* ». IN *Applied Psychology: An International Review*, 55(4), 541-562.
- Fortin, M. (2008), « *Perspectives on organizational justice: Concept clarification, social context integration, time and links with morality* ». IN *International Journal of Management Reviews*, 10: 93-126.
- Johara, F., Mustafa, R., Hassan, M. K., & Azad, M. A. K. (2023). « *A bibliometric review of Islamic work ethics literature* ». IN *Journal of Economic Cooperation and Development*, 44(3), 91-128.

- Jehanzeb, K., & Mohanty, J. (2020). « *The mediating role of organizational commitment between organizational justice and organizational citizenship behavior: Power distance as moderator* ». IN *Personnel Review*, 49(2), 445–468.
- Joëlle van der Meer (2024) . « *Role perceptions, collaboration and performance: insights from identity theory* ». IN *Public Management Review*, 26:6, 1610-1630
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). « *The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review* ». IN *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407..
- Karadirek, G., & Genç, K. Y. (2022). «*The Mediating Role of Individualistic–Collectivist Culture on the Relationship between Organizational Justice, Job Satisfaction, Organizational Loyalty, Organizational Performance and Organizational Citizenship Behaviour* ». IN *JOEEP: Journal of Emerging Economies and Policy*, 7(1), 226–238.
- Khan, K., Abbas, M., Gul, A., & Raja, U. (2015). « *Organizational justice and job outcomes: Moderating role of Islamic work ethic* » . IN *Journal of Business Ethics*, 126(2), 235–246.
- Khouya, M., & Benabdelhadi, A. (2021). « *A holistic overview on the antecedents of organizational trust: Aggregated theoretical framewor* ». IN *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 2(6-1), 518–530.
- Kwantes, C. T., Karam, C. M., Kuo, B. C. H., & Towson, S. (2008). « *Culture’s influence on the perception of OCB as in-role or extra-role* ». IN *International Journal of Intercultural Relations*, 32(3), 229-243
- Kumar, M. M., & Shah, S. A. (2015). « *Psychometric Properties of Podsakoff’s Organizational Citizenship Behaviour Scale in the Asian Context* ». IN *International Journal of Indian Psychology*, 3(1), 51-60.
- Kutcher, E. J., Bragger, J. D., Rodriguez-Srednicki, O., & Masco, J. L. (2010). « *The role of religiosity in stress, job attitudes, and organizational citizenship behavior* ». IN *Journal of Business Ethics*, 95(2), 319–337.
- Kirkman, B. L., Lowe, K. B., & Gibson, C. B. (2006). « *A quarter century of Culture’s Consequences: A review of empirical research incorporating Hofstede’s cultural values framework* ». IN *Journal of International Business Studies*, 37(3), 285–320
- Korsgaard, M. A., Schweiger, D. M., & Sapienza, H. J. (1995). « *Building Commitment, Attachment, and Trust in Strategic Decision-Making Teams: The Role of Procedural Justice* ». IN *Academy of Management Journal*, 38, 60–84.
- Lei Wang & Kim T. Hinrichs & Leonel Prieto & Jon P. Howell (2013). « *Five dimensions of organizational citizenship behavior: Comparing antecedents and levels of engagement in China and the US* » . IN *Asia Pacific Journal of Management* 30(1),115–147.

- LePine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. (2002). « *The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis* ». IN *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 52–65.
- Lam, S. S. K., Schaubroeck, J., & Aryee, S. (2002). « *Relationship between organizational justice and employee work outcomes: A cross-national study* ». IN *Journal of Organizational Behavior*, 23(1), 1–18.
- Mohamed Ikram Nasr et al., « *Justice organisationnelle, confiance et comportements de citoyenneté : test d'un modèle multi-sources multi-cibles de l'échange social au travail* ». IN *Revue de gestion des ressources humaines* 2009/4 (N° 74), p. 3-23.
- El Akremi, A., Nasr, M. I., & Camerman, J. (2006). « *Justice organisationnelle : Un modèle intégrateur des antécédents et des conséquences* ». In A. El Akremi, S. Guerrero, & J. P. Neveu (Eds.), *Comportement organisationnel* (Vol. 2, pp. 47-90). De Boeck.
- Mohammad, J., Quoquab, F., Makhbul, Z. M., & Ramayah, T. (2016). « *Bridging the gap between justice and citizenship behavior in Asian culture* ». IN *Cross Cultural & Strategic Management*, 23(4), 633–656.
- McCullough, M. E., & Willoughby, B. L. B. (2009). « *Religion, self-regulation, and self-control: Associations, explanations, and implications* ». IN *Psychological Bulletin*, 135(1), 69–93..
- Moorman, R. H. (1991). « *Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?* ». IN *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845–855.
- Moorman, R.H., Blakely, G.L. and Niehoff, B.P. (1998) . « *Does Perceived Organizational Support Mediate the Relationship between Procedural Justice and Organizational Citizenship Behaviour?* » . IN *Academy of Management Journal*, 41, 351-357.
- Morawski, Jill. (2006). «*The Measurement of Masculinity and Femininity: Engendering Categorical Realities* ». IN *Journal of Personality*. 53. 196 - 223.
- Morrison, E. W. (1994). « *Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective* ». IN *Academy of Management Journal*, 37(6), 1543–1567.
- McSweeney, B. (2002). « *Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: A triumph of faith — a failure of analysis* ». IN *Human Relations*, 55(1), 89–118
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). « *Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior* ». IN *Academy of Management Journal*, 36(3), 527–556.
- Niehoff, B. P. (2001). « *A motive-based view of organizational citizenship behaviors: Applying an old lens to a new class of organizational behaviors* ». *Journal of Management*, 27(3), 321–345.

- Nkawiri Rogombé, O. D., & Gangloff, B. (2022). « *Perception of organizational justice and organizational citizenship behaviors among Gabonese public sector employees* ». IN *Psychologie du Travail et des Organisations*, 28(2), 129-144
- Özbek, M. F., Yoldash, M. A., & Tang, T. L.-P. (2016). « *Theory of Justice, OCB, and Individualism: Kyrgyz Citizens* ». IN *Journal of Business Ethics*, 137(2), 365–382.
- Pillai, R., Scandura, T. A., & Williams, E. A. (1999). « *Leadership and Organizational Justice: Similarities and Differences across Cultures* ». IN *Journal of International Business Studies*, 30(4), 763–779.
- Quratulain, S., Khan, A.K. and Peretti, J-M. (2012) « *The moderating impact of Hofstede's cultural dimensions on the relationship between organisational justice and organisational citizenship behaviours: a study in Pakistani work context* ». IN *European J. Cross-Cultural Competence and Management*, Vol. 2, No. 2, pp.149–171.
- Shrestha, P., Parajuli, D., & Thapa, M. (2024). « *Organizational justice and citizenship behaviors: Employee perspectives* ». IN *American International Journal of Business and Management (AIJBM)*, 07(07), 386–391.
- Skarlicki, Daniel P.. (2001).« *CROSS-CULTURAL PERSPECTIVES OF ORGANIZATIONAL JUSTICE* ». IN *International Journal of Conflict Management*, 12(4), 292–294.
- Skarlicki, D. P., & Folger, R. (1997). « *Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice* ». IN *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 434–443.
- Steiner, D. D., Trahan, W. A., Haptonstahl, D. E., & Fointiat, V. (2006). « *The justice of equity, equality, and need in reward distributions: A comparison of French and American respondents* ». IN *Revue Internationale de Psychologie Sociale*, 19, 49-74.
- Schwarzwald, J., Koslowsky, M., & Shalit, B. (1992). « *A field study of employees' attitudes and behaviors after promotion decisions* ». IN *Journal of Applied Psychology*, 77(4), 511–514.
- Tahseen, Nosheena; Akhtar, Muhammad Saeed (2016).« *Impact of organizational justice on citizenship behavior: Mediating role of faculty trust* ». IN *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, Vol. 10, Iss. 1, pp. 104-121.
- Tepper, B. J., Lockhart, D., & Hoobler, J. (2001). « *Justice, citizenship, and role definition effects* ». IN *Journal of Applied Psychology*, 86(4), 789-796.
- Tsui, A. S., Nifadkar, S. S., & Ou, A. Y. (2007). « *Cross-national, cross-cultural organizational behavior research: Advances, gaps, and recommendations* ». IN *Journal of Management*, 33(3), 426-478.
- Wang, L., Hinrichs, K. T., Prieto, L., & Howell, J. P. (2013). « *Five dimensions of organizational citizenship behavior: Comparing antecedents and levels of engagement in China and the US* ». IN *Asia Pacific Journal of Management*, 30(1), 115-147.

- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). « *Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors* ». IN *Journal of Management*, 17(3), 601–617.
- Wimberley, Dale. (2005). « *Religion and Role-Identity: A Structural Symbolic Interactionist Conceptualization of Religiosity* ». IN *The Sociological Quarterly*. 30. 125 - 142
- Yousef, Darwish. (2000). « *Organizational commitment and job satisfaction as predictors of attitudes toward organizational change in a non-western setting* ». IN *Personnel Review*. 29. 567-592.
- Yadav, M., & Rangnekar, S. (2016). « *Role clarity and organizational citizenship behaviour: Does tenure matter? A study on Indian power sector* ». IN *Global Business Review*, 17(3_suppl), 207s–224s.
- Zeinabadi, H., & Salehi, K. (2011). « *Role of procedural justice, trust, job satisfaction, and organizational commitment in organizational citizenship behavior (OCB) of teachers: Proposing a modified social exchange model* ». IN *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 29, 1472–1481.