

L'INFLUENCE DU LEADERSHIP ETHIQUE SUR LE COMPORTEMENT DE CITOYENNETE ORGANISATIONNELLE : CAS DES PME CAMEROUNAISES

AMINATOU Blanche Mireille

Doctorante

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion
Université de Maroua - Cameroun

HALIDOU Mamoudou

Professeur des Universités

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion
Université de Garoua - Cameroun

Math MAZRA

Maître de Conférences

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion
Université de Maroua - Cameroun

Résumé : Le présent papier a pour principal objectif d'analyser les effets du leadership éthique sur le comportement de citoyenneté organisationnelle des salariés dans les petites et moyennes entreprises camerounaises. A cet effet, nous avons mesuré l'influence des dimensions du leadership éthique (la justice, la clarification des rôles et le partage du pouvoir) du supérieur hiérarchique sur la citoyenneté organisationnelle des salariés des PME au Cameroun. Pour y parvenir, nous avons mené une exploratoire auprès de sept employés afin de contextualiser l'étude. Par la suite, une enquête quantitative par questionnaire a été menée auprès d'un échantillon de 356 salariés des PME camerounaises. La régression linéaire multiple a été utilisée pour évaluer l'impact des différentes dimensions du leadership éthique sur le comportement de citoyenneté. Les résultats démontrent que le leadership éthique a un effet positif sur le comportement de citoyenneté organisationnelle. Nous suggérons aux supérieurs hiérarchiques d'améliorer leur leadership en définissant clairement le rôle de chaque membre de l'organisation, en impliquant les salariés dans la prise des décisions et enfin adoptant des comportements justes et équitables.

Mots-clés : leadership éthique, comportement de citoyenneté organisationnelle, PME.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.7899885>



1. Introduction

La relation employé-employeur est essentielle pour atteindre les objectifs organisationnels et augmenter la performance individuelle des salariés. Parmi les styles de leadership étudiés, le leadership éthique a pris le dessus pour faire face aux nombreux scandales et à l'accroissement des mauvaises pratiques au sein des organisations. Cette forme de leadership est devenue depuis des années un centre d'intérêt croissant et une préoccupation pour les chercheurs en gestion. La recherche sur le leadership éthique s'est développée suite aux pratiques immorales et scandales financiers qui ont affecté l'économie mondiale, le cas d'Enron étant le plus connu (Brown et Trevino, 2006). Le leadership éthique a été souvent associé aux comportements positifs des employés. Selon Dirks et Ferrin (2002), les employés qui reçoivent du soutien, du respect et de la considération de la part de leurs dirigeants se sentent obligés d'adopter des attitudes positives réciproques telles que l'engagement, les comportements de citoyenneté organisationnels. Il est donc urgent de comprendre comment les leaders éthiques influencent les attitudes et comportement de leurs subordonnés.

La littérature existante en la matière, se retrouve plus dans la littérature anglo-saxonne. En Afrique en général et au Cameroun en particulier, seules quelques études se sont intéressées aux effets de ce style de leadership (Tarkang et al. 2021 ; Boubakary et Moskolai, 2021). Pour combler cette lacune théorique et proposer des solutions managériales adaptées au contexte de la petite entreprise, la présente étude est consacrée à l'examen des effets du leadership éthique dans le contexte de la petite et moyenne entreprise camerounaise. En effet, les chercheurs indiquent que le débat persiste encore sur la nature des effets des nouvelles formes de leadership notamment le leadership éthique. La problématique de cet article est d'analyser l'influence du leadership éthique sur l'adoption du comportement de citoyenneté des employés au sein des PME camerounaises. L'objectif est donc d'investiguer les relations entre les dimensions du leadership éthique (justice, clarification des rôles et partage du pouvoir) et le comportement de citoyenneté organisationnelle. Pour y parvenir, nous ferons une revue de la littérature pour mettre en exergue les soubassements théoriques des concepts de cette étude. Ensuite, la méthodologie sera exposée. Enfin les résultats, les contributions théoriques, les implications managériales ainsi que les limites et voies de recherche induites par cette étude seront enfin présentées.

2. Revue de la littérature

Cette section est consacrée à l'analyse conceptuelle des notions de leadership éthique et de comportement de citoyenneté organisationnelle.

2.1. Concept de leadership éthique

Le leadership défini par Yukl (2006) comme étant le processus par lequel un leader influence les comportements et attitudes des employés dans le but d'atteindre des objectifs organisationnels. Le leadership éthique a fait l'objet de plusieurs recherches surtout dans le monde anglo-saxon, et a suscité l'intérêt de plusieurs chercheurs notamment Trevino et Brown (2005), deux pionniers de recherche en éthique des affaires, ces derniers ont réussi à démontrer l'importance du leadership éthique au sein des

organisations. Le précurseur du leadership éthique fut Barnard (1936) qui affirmait déjà que la pérennité d'une organisation dépend de la qualité de son leadership qui repose sur la moralité et la responsabilité de la personne. Pour lui, les principes moraux d'un individu sont des forces qui tendent à encourager les pulsions cohérentes et à inhiber les pulsions incohérentes (Chester, 1938, p. 261).

Ensuite, Brown, Trevino et Harrison (2004) ont commencé à étudier ce concept en choisissant une sélection de cadres et de responsables de l'éthique dans diverses organisations, afin de décrire les caractéristiques d'un leader éthique, les résultats de l'étude ont fait ressortir deux dimensions du leader éthique, une « personne morale » et un « gestionnaire moral ». Une personne morale : les leaders éthiques sont ceux qui possèdent des qualités personnelles telles que l'honnêteté, la fiabilité, l'équité, l'ouverture aux contributions, le respect et le souci pour les autres. Un gestionnaire moral : d'après Trevino et ses collègues (2004), il ne suffit pas d'être un leader qui agit uniquement en tant que personne morale ayant un sens aigu de la conscience éthique, mais aussi il s'agit d'être un gestionnaire moral qui possède des compétences de gestion pour attirer l'attention des employés avec des principes qui guident les actions éthiques. Ces auteurs proposent une définition unique qui est largement acceptée dans la communauté scientifique, pour eux, le leadership éthique est « une démonstration de conduite appropriée d'un point de vue normatif par le biais des actions personnelles et des relations interpersonnelles, et la promotion de telles conduites aux suiveurs, à travers deux types de communication, le renfort et la prise de décisions ». (Brown, Treviño, & Harrison, 2005).

Kaptein (2003) a également étudié le leadership éthique. Il a distingué trois grandes caractéristiques personnelles d'un leader éthique, à savoir : la fiabilité, l'authenticité et la constructibilité. Parlant de la fiabilité, un manager fiable, c'est un manager sur lequel on peut compter. Il dit ce qu'il fait et fait ce qu'il dit. Il respecte ses engagements. Il est cohérent et constant, d'une situation à une autre. Ces dimensions correspondent à l'intégrité et à la cohérence relevées par (Whitener, Brodt, Korsgaard, & Werner, 1998). Un manager authentique sait pourquoi il agit et quel but il poursuit, il est ainsi plus capable de résister à la pression et aux tentations. Le manager authentique a une perception claire de ses limites, de ses idéaux et des valeurs qui guident son action. Enfin, le manager constructif : à l'intersection des intérêts des différentes parties prenantes, le manager doit créer de la valeur sur les plans économique, écologique et social. Le manager constructif est responsable ; il est susceptible de rendre compte de ses actes et décisions.

D'autres auteurs ont également conceptualisé le leadership éthique. Cette dernière, que nous adoptons dans cette recherche, est issue des travaux de De Hoogh et Den Hartog (2008). Dans leurs travaux, ils ont distingué trois dimensions comportementales du leadership éthique dans les organisations (De Hoogh & Den Hartog, 2008) (Den Hartog & De Hoogh, 2009) (Kalshoven, Den Hartog, & De Hoogh, 2011), il s'agit de :

- **La justice** : les leaders éthiques sont ceux qui traitent les employés de façon juste et équitable, et qui font des choix fondés sur des principes et des valeurs éthiques, ne pratiquent pas le favoritisme, traitent les autres avec respect et structurent les environnements de travail de

manière juste. (Treviño, Brown, & Hartman, 2003) (Den Hartog & De Hoogh, 2009) (Brown, Treviño, & Harrison, 2005)

- **Le partage du pouvoir** : les leaders éthiques sont ceux qui permettent aux subordonnés de participer à la prise de décision et écoutent leurs idées et préoccupations. (De Hoogh & Den Hartog, 2008)
- **La clarification des rôles** : fait référence à la transparence dans la précision des objectifs et les attentes de performance. (Den Hartog & De Hoogh, 2009)

De ce qui précède, on peut dire que le leader éthique est une personne ayant les traits d'intégrité, d'honnêteté, et d'équité, qui fait preuve d'une responsabilité morale en agissant comme un modèle de conduite, elle prendra des décisions équitables et justes. (Brown, Treviño, & Harrison, 2005). Le leader éthique communique régulièrement les valeurs éthiques avec ses collègues, il établira des normes d'éthique claires et n'hésitera pas à récompenser ou à sanctionner les personnes qui ne respectent pas ces normes.

2.2. Le comportement de citoyenneté organisationnelle

Le comportement de citoyenneté organisationnelle (CCO) se définit généralement comme « *un acte individuel laissé à la discrétion des employés et qui contribue significativement à l'efficacité organisationnelle* » (Paillé, P 2006). Ce terme a suscité un intérêt croissant dans ces dernières années, en générant une littérature abondante. Ce terme a été introduit par Organ et ses collaborateurs sous le vocable d'*organizational citizenship behavior (OCB)* pour décrire un ensemble de conduites qui ne relèvent pas du rôle ou des tâches prescrites de l'emploi occupé c'est-à-dire des termes spécifiques du contrat passé entre un employé et son organisation ; ces comportements relèvent plutôt d'un choix personnel, de sorte que leur omission n'implique pas de sanction (Paillé, 2008, Organ 1998).

Un comportement citoyen contribue indirectement à l'organisation en maintenant son système social (Meyer, M & Ohana, M .2010, Organ 1997). Il s'agit « *d'un comportement individuel discrétionnaire non directement ou explicitement reconnu par le système de récompenses formel, qui de manière agrégée, sert efficacement le fonctionnement effectif de l'organisation* » (Meyer et Ohana, 2010 ; Organ et al., 2006). Le comportement de citoyenneté organisationnelle est considéré selon Williams et Anderson (1991) comme une source d'avantage compétitif qui favorise une performance globale pour l'organisation (Podsakoff et MacKenzie, 1997)

En s'inspirant des travaux d'Organ (1988) pionnier de cette thématique, Podsakoff & al (1990) ont identifié cinq catégories de comportements citoyens qui sont :

- Altruisme : aide apportée à un collègue au sujet d'un problème organisationnel
- Courtoisie : prévention des problèmes individuels relatifs au travail
- Conscience professionnelle : présence, pauses, obéissance aux règles et règlements
- Esprit sportif : acceptation de circonstances de travail non idéales sans plaintes
- Vertu civique : participation et implication dans la vie de l'entreprise.

William et Anderson (1991) pensent que chaque groupe de comportements est inclus dans l'une de ces deux principales catégories. Par exemple, les comportements tels que l'aide, l'altruisme, la courtoisie, le comportement coopératif et la facilitation interpersonnelle sont émis pour profiter aux employés (CCO-I) alors que la conscience, la sportivité, la conformité et la vertu civique sont orientés vers l'organisation (CCO-O). Bien qu'un grand nombre de ces comportements soient mesurés dans des études, rares sont les recherches qui incluent l'ensemble de ces dimensions. Coleman et Borman (2000) ont constaté que, selon les études, le nombre de dimensions observés varient sensiblement. Les dimensions les plus testées empiriquement sont : les comportements de vertu civique, les comportements d'esprit d'équipe, les comportements de conformisme, les comportements de courtoisie et les comportements d'altruisme.

Paillé (2007) propose de retenir ces trois formes majeures en contexte français en les regroupant selon la cible. Pour lui, le comportement d'entraide est orienté vers les individus tandis que les comportements d'esprit d'équipe et de vertus civiques sont des comportements orientés vers l'organisation. Au vu de ces dimensions disparates et divergentes, difficiles à stabiliser, Paillé (2007) soulignent que les chercheurs en comportement organisationnel ont deux options pour apprécier le comportement de citoyenneté organisationnel.

- La première option consiste à décliner le CCO dans un modèle à plusieurs composantes (deux, trois, voire plus) (Lieven et Anseel, 2004, Paillé, 2007)
- Dans la deuxième option, les chercheurs considèrent le CCO comme un tout et agrègent les différentes facettes dans une dimension unique (Hui et al., 2004 ; MacKenzie et al., 1998)

Nous inscrivant dans ce second courant, le CCO dans le cadre de cette thèse sera appréhendé comme un tout, formant une seule dimension de la citoyenneté. En effet, les travaux de Ait Ali (2019) recommandent fortement de tester la structure factorielle de ce comportement dans des contextes différents du contexte nord-américain où il a été forgé.

2.3. Liens entre le leadership éthique et le comportement de citoyenneté organisationnelle

2.3.1. Un éclairage par la théorie de l'apprentissage social

La relation entre le leadership éthique et le comportement de citoyenneté organisationnelle a été observée sous le prisme de la théorie de l'apprentissage social « social Learning » de Bandura (1986).

La théorie de l'apprentissage social « social Learning » proposée par Albert Bandura, stipule que les gens apprennent les uns des autres, à travers l'observation, l'imitation et la modélisation. Elle a été souvent appelée un pont entre les théories de l'apprentissage comportementaliste et cognitif, car elle englobe l'attention, la mémoire et la motivation. La théorie de l'apprentissage social explique le comportement humain en termes d'interaction réciproque continue entre les influences cognitives, comportementales et environnementales. Cependant, la théorie de l'apprentissage social suggère que les

individus sont influencés par l'observation de modèles de comportement et apprennent le comportement approprié par procuration en observant quelles actions attirent l'attention et lesquelles ne le sont pas. (Bandura, 1977) Les employés observent et reproduisent les attitudes, comportements et décisions éthiques de leurs superviseurs dans les interactions quotidiennes. En outre, les dirigeants doivent avoir une légitimité et être crédibles et attrayants aux yeux des autres afin d'être imités et suivis.

Ainsi, grâce à une optique d'apprentissage social, l'attention des employés sur les objectifs collectifs peut facilement être concentrée en observant les actions morales attractives et crédibles du superviseur. (Sharif et Scandura, 2014). Ainsi, tout ce qui peut être appris via l'expérience directe peut aussi être appris par l'expérience indirecte, en observant le comportement des autres et ses conséquences.

2.3.2. Justice et CCO

La justice est définie dans le dictionnaire Petit Robert (2013) comme la qualité constante à attribuer à chacun ce qui lui est dû. Il s'agit du caractère de ce qui est fait avec justice et impartialité. Meltz (1989) définit la justice comme un traitement juste des êtres humains sur un lieu de travail, sans favoritisme et sans discrimination. Wu et al. (2013) ont indiqué que, dans l'ensemble, la justice était un facteur positif significatif prédicteur de la performance professionnelle des employés. Ceci est confirmé lors de l'**Entretien 3** : « *Donc pour moi, un chef doit être juste sinon cela aura des répercussions négatives sur toute l'entreprise* ». Dans leur étude, Collins et al. (2012) ont découvert que la justice organisationnelle avait une influence sur la performance contextuelle des employés. « *Si le chef n'est pas juste, [...] pourquoi moi je dois m'essouffler ici ? Pourquoi ?* » nous affirme un des interviewés. Néanmoins, Selvarajan et al. (2018) ont révélé que toutes les dimensions de la justice sont liées à la performance des employés y compris la performance discrétionnaire. « *...le fait qu'il soit juste envers moi me pousse à fournir des efforts supplémentaires, ... Ce sont ces petits gestes qui m'incitent à me surpasser de jour en jour et à toujours faire plus* » **Entretien 6**. Par contre, Danish et Fatima (2019) ont établi que la justice n'a pas d'influence directe sur la performance des employés, tout comme Lee et Allen (2002) pour qui la justice est un médiateur entre le leadership et le comportement de citoyenneté organisationnelle. Cet écart nous amène à postuler l'hypothèse suivante : *H1 : « la justice influence positivement le comportement de citoyenneté organisationnelle »*.

2.3.3. Partage du pouvoir et CCO

Le partage du pouvoir est le processus de partage de la responsabilité prise dans la prise de décision et les actions entre les parties prenantes (Ran et Qi, 2018). De plus en plus les organisations recherchent les styles de leadership orientés vers le développement du pouvoir d'agir du personnel. La délégation est essentielle pour maximiser la productivité et les performances des employés. Une délégation réfléchie est essentielle pour gagner du temps et éviter des désagréments futurs.

La capacité à déléguer est une qualité essentielle pour un leader qui se veut éthique. Un leader qui partage le pouvoir est celui qui délègue les responsabilités, il permet aux salariés de participer à la prise de décision et transmet les informations relatives à la vision de l'organisation (Darwish, 2000). Un leader éthique est celui qui partage le pouvoir, fait participer les subordonnés à la prise de décision, il écoute

leurs idées et leurs préoccupations (Brown et al., 2005). Dans leur étude, Arslan et Zaman, (2014) ont découvert que l'autonomisation a un effet positif significatif sur performance à la tâche. Chen et Aryee, (2007) ont rapporté une relation significative entre la délégation des pouvoirs et la capacité d'innovation et de créativité des employés. De même, Chen et al. (2014) établissent que le partage du pouvoir améliorerait le climat social et encourage les salariés à s'investir davantage dans les objectifs de l'organisation. Khalid et Bano, (2015) a révélé que le partage du pouvoir avait un effet positif et significatif relation avec les initiatives de individuelles telles qu'aider un collègue surchargé. L'Entretien1 « ... le fait de laisser les autres décider est très important, on ne peut pas tout connaître seul, à un moment on est buté ». De ce qui précède, nous postulons l'hypothèse ci-dessous : H2 : « le partage le pouvoir influence positivement le comportement de citoyenneté organisationnelle »

2.3.4. La clarification des rôles et le CCO

Plusieurs auteurs ont souligné l'importance de certains facteurs de stress sur la réduction des comportements citoyens parmi lesquels les conflits, un leadership agressif et la surcharge de rôles (Podsakoff et al. (2000), Bedi et al, 2016). Dans une étude, Podsakoff et al. (2000) trouvent un lien négatif entre le conflit de rôles et l'ambiguïté des rôles, et la compétence de citoyenneté. Kwon (2002) a également trouvé des résultats similaires entre ambiguïté des rôles et l'altruisme. « Un autre patron lui il faisait les réunions chaque vendredi avant le weekend. Il explique bien ce qui s'est passé dans la semaine comme problème, félicite les bons travailleurs, grondent ceux qui ont raté. Puis il explique le travail qu'il y aura à faire la semaine qui vient. C'est vraiment bien, ça me fait de me sentir important, chacun sait ce qu'il a à faire, chacun peut alors trouver le temps d'aider les autres » Entretien4

Dans une étude empirique, Celik, (2013) a révélé que les effets directs de l'ambiguïté des rôles sur le rendement au travail étaient significatifs. Mugizi et al. (2019) ont découvert que la clarté des rôles n'était pas significativement liée à la performance de l'équipe. Samie et al. (2015) ont rapporté qu'il y avait une relation positive significative entre la clarté des rôles et l'efficacité générale des employés et la performance contextuelle en particulier. Dans leur étude dans le secteur industriel en Inde, Yadav et Rangnekar (2016) ont étudié le lien entre la clarification des rôles et l'adoption des CCO. Leurs résultats montrent une corrélation positive entre la clarification des rôles et les cinq dimensions des CCO développés par Organ. Van Dyne et LePine (1998) ont rapporté l'existence d'une corrélation significative entre une définition claire des rôles et une volonté de participer aux activités de l'entreprise. Ces résultats nous amènent à tester l'hypothèse suivante : H3 : « la clarification des rôles influence positivement le comportement de citoyenneté organisationnelle ».

3. Approche méthodologique

Dans le cadre de cette recherche, nous avons opté pour une démarche hypothético-déductive dont l'objectif est de tester le modèle de recherche à l'aide des données issues d'une enquête quantitative. Toutefois, une étude exploratoire a été menée *a priori* dans le but de délimiter la problématique de

l'étude et mieux contextualiser les hypothèses de recherche. Dans cette section nous mettrons en relief les différents aspects méthodologiques relatifs à l'étude exploratoire et à l'étude quantitative.

3.1. L'étude exploratoire

L'étude exploratoire est une étude à caractère explicatif, qui ne s'intéresse pas à la mesure des comportements mais plutôt à la compréhension du phénomène étudié. Elle a pour but de poser les bases d'une étude quantitative plus importante. En effet, il s'agissait de mieux cerner le sujet, de cadrer la problématique, d'affiner les hypothèses de recherche et de prendre en compte les idées qui n'ont pas été abordées dans la littérature (Usunier et *al.*, 2000). Ainsi, le but de notre étude exploratoire était de relever les particularités de la notion de comportement de citoyenneté organisationnelle et de leadership éthique dans le contexte des PME camerounaises.

Les données issues de cette enquête ont été récoltées à partir des entretiens semi-directifs réalisés auprès de sept 07 employés des PME camerounaises. Le guide d'entretien ayant conduit la collecte des données qualitatives est composé de trois thèmes (voir tableau n°1)

Tableau n°1 : le guide d'entretien

Thème I- Identifier les comportements de citoyenneté organisationnelle
1- Pour vous, qu'entendez-vous par comportement de citoyenneté organisationnelle ? 2- En dehors du travail qui vous est demandé, que pouvez-vous faire en plus pour le bon fonctionnement de l'organisation ? 3- Pouvez-vous citer quelques raisons qui peuvent vous amener à faire plus que ce qui vous est demandé pour le bien de votre organisation ?
Thème II- Identifier les comportements du leadership éthique du supérieur.
1- Que vous inspirent les notions suivantes : justice ? partage du pouvoir ? clarification des rôles ? 2- D'après vous, quels sont les comportements qu'un supérieur doit avoir pour le bon fonctionnement de l'entreprise ?
Thème III- Etablir la relation entre le leadership du supérieur et le comportement de citoyenneté organisationnelle
1- Pensez-vous qu'il existe un lien entre les comportements de votre supérieur et votre volonté à faire plus dans votre entreprise ? Expliquez 2- Si votre supérieur se comporte de manière inadaptée envers vous, quelle serait votre réaction ?

Source : auteurs

3.2. L'étude quantitative

Ce paragraphe présente l'approche méthodologique adoptée dans le cadre de l'étude quantitative. Il s'agira de présenter l'échantillon de cette recherche, la mesure des variables et enfin la méthode d'analyses des données quantitatives collectées.

3.2.1. Echantillonnage

Dans le cadre de cette recherche, la population cible est constituée de l'ensemble des PME camerounaises qui constituent 98% du tissu économique. L'unité d'enquête choisie est constituée de tout individu occupant une position de subordonné ayant un supérieur qui lui donne des ordres. Il s'agit ici des employés des pme car ces derniers sont directement concernés par le comportement de citoyenneté organisationnelle qui peut être émis en absence du supérieur hiérarchique. L'enquête a été menée dans les villes de Douala, Yaounde, Ngaoundéré, Garoua et Maroua. Sur 395 questionnaires distribués, 368 sont revenus soit un taux de retour de 93,16% et 356 ont été exploitables soit un taux de 96,73%. L'échantillon est construit suivant une méthode non probabiliste est composé de 356 employés répartis dans cinq villes du pays notamment : Douala (117 employés soit 32,86% de l'échantillon) ; Yaoundé (98 employés soit 27,52% de l'échantillon), Ngaoundéré (54 employés soit 15,16% de l'échantillon) ; Maroua (51 employés soit 14,32% de l'échantillon) et enfin Garoua (36 employés soit 10,11% de l'échantillon).

3.2.2. Mesure des variables

Les variables impliquées dans cette recherche sont de deux sortes : nous avons d'une part la variable dépendante ou expliquée (comportement de citoyenneté organisationnelle) et d'autre part la variable indépendante ou explicative (leadership éthique). Ces variables ont été mesurées avec des échelles de Likert à cinq points que nous avons adapté allant de « Pas du tout d'accord » à « Tout à fait d'accord » pour la variable expliquée et allant de « Jamais » à « Toujours » pour la variable explicative.

La variable indépendante à savoir le leadership éthique, a été mesurée à travers une adaptation de l'échelle développée par De Hoogh et Den Hartog (2008). Cette échelle multidimensionnelle, captive le leadership éthique en trois dimensions : la justice (7 items), le partage du pouvoir (6 items) et la clarification des rôles (5 items). Un exemple d'item pour mesurer le leadership éthique est : « mon supérieur me tient pour responsable des choses qui sont de ma faute ».

La variable dépendante quant- à elle a été mesurée à travers une version française développée par Paillé (2007). Cette échelle mesure le comportement de citoyenneté organisationnelle dirigé vers les personnes au travers de 7 items. Un exemple d'item est : « même lorsque je suis occupé, je suis disposé à prendre du temps pour aider les nouveaux collègues à s'intégrer ou se former ».

Toutes les échelles ont été soumises au processus du pré-test afin de vérifier leur clarté et leur compréhension par la population cible.

3.2.3. Analyses des données quantitatives

Le logiciel SPSS 25 nous a permis, dans le cadre de ce travail, de traiter les données par les techniques de statistiques descriptives (le tri à plat) et explicative (la régression linéaire multiple). Ainsi, après

vérification des corrélations bivariées des facteurs issus des ACP, il en ressort que, les valeurs de corrélation de Pearson de tous les facteurs sont inférieures au seuil de 0,8 d'après Lind et al., (2007) avec des significativités de 0,000. On peut alors conclure qu'aucune corrélation bi-variée n'est significative. Les facteurs sont donc homogènes entre eux. Par conséquent, nous avons pris en compte tous les facteurs et effectuer l'analyse de régression. Le modèle économétrique de l'influence du leadership éthique sur le comportement de citoyenneté organisationnelle est présenté comme suit :

$$Y1 = \beta_0 + \beta_1 X1 + \beta_2 X2 + \beta_3 X3 + \varepsilon$$

Y1 = comportement de citoyenneté organisationnelle ;

X1 = justice ;

X2= partage du pouvoir ;

X3 = clarification des rôles ;

$\beta_0...n$ = La constante ;

ε = Terme d'erreur.

4. Résultats empiriques

Nous présenterons dans cette section les résultats des différentes analyses d'une part, et d'autre part nous discuterons des résultats obtenus.

4.1. Présentation des résultats

Comme nous l'avons précisé plus haut, nous avons réalisé nos analyses sur un échantillon de 356 employés des PME camerounaises dont 71,1% étaient des hommes contre 28,9% de femmes.

Nous avons effectué une analyse en composantes principales qui nous a permis de retenir quatre facteurs pour notre étude. Il s'agit notamment de trois facteurs pour la variable explicative (justice, partage du pouvoir et clarification des rôles) et un seul facteur pour la variable expliquée (comportement de citoyenneté organisationnelle).

Le tableau n°2 récapitule les corrélations bivariées des facteurs issus des ACP. L'on constate que les valeurs de corrélation de Pearson de tous les facteurs sont inférieures au seuil de 0,8 avec des significativité de 0,000.

Tableau n°2 : Récapitulatif des corrélations entre les variables

Variables	(1)	(2)	(3)	(4)
Justice (1)	1			
Partage du pouvoir (2)	,795	1		
Clarification des rôles (3)	,578	,780	1	
CCO (4)	,550	,531	,556	1

Source : auteurs

Par la suite, nous avons réalisé une régression linéaire multiple. Les résultats de cette régression sont présentés dans le tableau suivant. A la lecture du tableau n°3 ci-dessous, nous constatons à travers le coefficient de corrélation de 0,658 qu'il existe une relation forte entre ces variables. De plus, le coefficient de détermination de 0,407 signifie que 40,7 % de la variation du comportement de citoyenneté organisationnelle est expliquée par la justice, le partage du pouvoir et la clarification des rôles.

Enfin la robustesse du modèle est donnée par le F de Fisher qui est de 72,986 au seuil de signification de 0,000.

Le signe positif des coefficients bêtas atteste l'effet positif du leadership éthique sur le comportement de citoyenneté organisationnelle. Avec son $\beta = 0,348$, nous constatons que la variable **justice** explique plus l'adoption de la citoyenneté des employés. Vient ensuite la clarification des rôles et enfin le partage du pouvoir.

Tableau n°3 : modèle de la régression linéaire multiple

Variables	R	R ²	R ² ajusté	F de Fisher	Sig	β_1	β_2	β_3
Valeurs	0,623	0,411	0,407	78,545	0,000	0,348	0,186	0,297

Sources : auteurs

Au regard de nos différentes analyses, les résultats nous conduisent à valider les trois hypothèses de cette recherche.

4.2. Discussion

Cette recherche apporte un éclairage sur les effets d'une nouvelle forme de leadership dans le contexte de la petite et moyenne entreprise camerounaise. Nos résultats montrent que les trois dimensions du leadership éthique proposées par De Hoogh et Den Hartog (2008) ont une influence positive et significative sur l'adoption du comportement de citoyenneté organisationnel des employés des pme camerounaises.

Nos résultats valident la première hypothèse « *H1 : la justice influence positivement le comportement de citoyenneté organisationnelle* ». Ces résultats rejoignent les opinions défendues par la littérature sur la question de la justice et du comportement des subordonnés au travail (Fall, 2014 ; Molines et Fall, 2016 ; Mazra et al., 2019). La qualité des échanges qui ont lieu entre les managers et les salariés est un prédicteur des comportements de ces derniers. Ces résultats rejoignent les études antérieures qui vérifient la relation positive entre un traitement juste de la part du supérieur hiérarchique et l'adoption des comportements coopératifs (Ambrose et Schminke, 2003 ; Manville, 2008 ; Janiczek et al., 2012). Tout comme Selvarajan et al. (2018) ont révélé que toutes les dimensions de la justice sont liées à la performance des employés y compris la performance discrétionnaire, nos résultats montrent que les employés dans les PME sont sensibles au comportement juste venant de leur supérieur. Toutefois, nos

résultats sont en contradiction avec les travaux de Sugianingrat et al., (2017) qui établissent que la justice n'a pas d'influence directe sur la performance des employés.

Cette étude montre une relation positive et significative entre le partage du pouvoir et le leadership éthique du supérieur. En effet, l'hypothèse H2 : « *le partage le pouvoir influence positivement le comportement de citoyenneté organisationnelle* » a été validée. Ceci s'explique par le fait que l'automatisation des subordonnés a un impact positif non seulement sur leur performance à la tâche mais aussi sur leur performance discrétionnaire (Mitonga-Monga et Celliers, 2016). Lorsqu'un salarié qui a une marge de décision sur sa feuille de route ou qui peut influencer les décisions de l'entreprise aura tendance à s'identifier à cette entreprise et donc à vouloir tout mettre en œuvre pour sa survie, y compris faire des choses qui ne lui sont point exigées. Ce résultat s'inscrit dans le sillage des travaux de Arslan et Zaman (2014).

Enfin, les résultats confirment le lien positif entre la clarification des rôles et le leadership éthique du supérieur. Ceci nous permet de valider l'hypothèse H5 : « *la clarification des rôles influence positivement le comportement de citoyenneté organisationnelle* ». En effet, plusieurs auteurs ont souligné l'importance de certains facteurs de stress sur la réduction des comportements citoyens parmi lesquels les conflits, un leadership agressif et la surcharge de rôles (Bolino et Turnley, 2005). Ceci suppose que lorsque le leader explique clairement ce qui est attendu de ses subordonnés, ils seront enclins à faire bien plus que ce qui leur est exigé dans leurs tâches.

Les résultats obtenus dans cette recherche, confirment qu'être, honnête, et juste, expliquer clairement ce qui est attendu et offrir une latitude décisionnelle en tant que leader est considéré comme un facteur de distinction important pour les subordonnés. Lorsque ces derniers ressentent la présence d'un climat éthique dans le milieu du travail, leur niveau de satisfaction sera encore accru, et ils seront prêts à déployer des efforts supplémentaires pour effectuer leur travail plus efficacement, ce qui augmentera le niveau de leur engagement envers l'organisation.

5. Conclusion

Le présent article avait pour objectif d'analyser l'effet du leadership éthique sur le comportement de citoyenneté organisationnelle dirigé vers les personnes des employés des PME camerounaises. A travers une étude empirique menée auprès de 356 employés dans 5 villes du Cameroun, les résultats démontrent que la justice, le partage du pouvoir et la clarification des rôles doivent être considérés comme des prédicteurs importants de la citoyenneté organisationnelle des employés. Cette recherche présente un double intérêt, théorique et pratique.

Sur le plan théorique, notre recherche a mis en relief l'existence d'une relation positive et significative entre les dimensions du leadership éthique et le comportement de citoyenneté organisationnelle. Aucune recension d'écrits scientifiques ne révèle l'existence de recherches effectuées au sujet du lien entre du leadership éthique et le comportement de citoyenneté organisationnelle en contexte camerounais. La

prise en compte dans ce travail des comportements du leadership éthique tel que développé par De Hoogh et Den Hartog (2008) comme facteur explicatif du comportement de citoyenneté organisationnelle en contexte des PME camerounaises contribue significativement à l'avancée des connaissances dans ce domaine et constitue ainsi un cadre théorique intéressant permettant d'enrichir la littérature sur la promotion de la citoyenneté organisationnelle.

Sur le plan pratique, cette recherche, à travers les résultats qui en découlent, servira d'outil d'aide à la prise de décision aux dirigeants des PME camerounaises. En effet, les résultats nous conduisent à proposer des solutions pouvant permettre à ces derniers de promouvoir les comportements citoyens des employés au sein de la PME. Aussi, il revient aux supérieurs d'être justes et équitables envers leurs subordonnés. Ils doivent développer un leadership « d'habilitation » à travers le partage du pouvoir et la clarification des rôles.

La première limite est liée au choix de notre échantillon. Nous avons utilisé la méthode dite de « choix raisonné » qui est une méthode laissant souvent plancher quelques doutes sur la qualité des résultats obtenus. Une autre limite est relative à l'échantillon de l'étude. Bien que le nombre des salariés enquêtés soit au-dessus du seuil minimal proposé par Guadagnoli et Velicer (1998) et Kelloway (1998), il faut souligner que l'échantillon est issu de cinq régions du Cameroun (Littoral, Centre, Adamaoua, Nord, Extrême-Nord). L'étude serait encore plus précise si elle couvrait les cinq régions restantes du pays même si les régions prises en compte représentent déjà l'essentiel du tissu économique du pays. Les limites ouvrent la voie à de nombreuses perspectives de recherche.

Il serait intéressant par exemple de mener cette étude dans les organisations appartenant au secteur public. Il nous semble aussi pertinent d'envisager une étude qui tiendrait compte d'un facteur modérant la relation entre le leadership éthique et le comportement de citoyenneté organisationnelle. Enfin, des approches de leadership, telles le leadership authentique (Walumbwa, 2009) ou le leadership spirituel (Fry, 2003) pourraient également être associées au comportement de citoyenneté organisationnelle afin d'en expliquer les liens.

BIBLIOGRAPHIE

- [1] Ait Aldjet, K. and Toumi, D. (2022). L'impact du leadership éthique sur l'engagement organisationnel : fondements théoriques et état des connaissances. *Revue des sciences humaines et sociales*, 08(1), 723-733.
- [2] Ait Ali Ousaid, S. (2019). Comportement de civisme organisationnel : examen de la structure factorielle en milieu organisationnel public au Maroc. *Public & Nonprofit management Review*, 4(1), 55-70.
- [3] Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and actions*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- [4] Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

- [5] Brown, M. E., Treviño, L. K., and Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(21) 117-134.
- [6] Brown, M. E., and Trevino L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *Leadership Quarterly*, 17, 595-616.
- [7] De Hoogh, A., and Den Hartog, D. N. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. *Leadership Quarterly*, 19, 297-311
- [8] De Hoogh, A. H. B., & Den Hartog, D. N. (2009). Ethical leadership: The positive and responsible use of power. Dans D. Tjso vold, and B. Van Knippenberg (dir.), *Power and interdependence in organizations*.
- [9] Fall, A. (2014). Justice organisationnelle, reconnaissance au travail et motivation intrinsèque : résultats d'une étude empirique. *Relations industrielles*, 69(4), 709-732.
- [10] Kalshoven, K., Den Hartog, D.N, & De Hoogh, A. H. (2013). Ethical leadership and follower helping and courtesy: Moral awareness and empathic concern as moderators. *Applied Psychology*, 62(2), 211-235.
- [11] Kanungo, R.N. and Mendonca, M. (1996). *Ethical Dimensions of Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- [12] Kanokorna S., Wallapha A, and Tang Keow Ngang (2013). Indicators of ethical leadership for school principals in Thailand. 3rd World Conference on Learning, Teaching and Educational Leadership (WCLTA-2012), *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 93, 2085-2089.
- [13] Kapela, D.T and Pohl, S. (2020). Les effets du soutien organisationnel, de la qualité de la relation leader-membre et du soutien social sur l'engagement et les comportements de citoyenneté. *Politiques psychologiques*, 26(1), 19-30.
- [14] Kaptein, M. (2003). The Diamond of managerial integrity. *European Management Journal*, 21(1), 99-108.
- [15] Karim, S. and Nadeem, S. (2019). Understanding the unique impact of dimensions of ethical leadership on employee attitudes. *Ethics & Behavior*, doi: 10.1080/1050 8422.2019.1580582.
- [16] Katuramu, A. O., Byarugaba, F., and Wilson, M. (2016). Ethical leadership and academic staff retention in public universities in Uganda. *American Journal of Educational Research and Reflection*, 1, 30-42.
- [17] LePine, J. A., Erez, A. and Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 52-65
- [18] Mazra, M., Hamza, S. and Hikkerova, L. (2019). Justice interactionnelle et performance des salaires au sein des PME industrielles camerounaises : le rôle modérateur de la culture organisationnelle. *Revue Gestion* 2000, 37(3), 43

- [19] Mitonga-Monga, J. and Cilliers, F. (2016). Perceived ethical leadership: Its moderating influence on employees' organisational commitment and organisational citizenship behaviours. *Journal of Psychology in Africa*, 26(1), 35-42.
- [20] Molines, M., et Fall, A. (2016). Le rôle médiateur de l'engagement au travail dans la relation entre la justice organisationnelle et les comportements de citoyenneté : le cas de la police française. *Relations industrielles*, 71(4), 660-689.
- [21] Mugizi, W., Mujuni, B. T., and Dafiewhare, A. O. (2019). Ethical leadership and job performance of teachers in secondary schools in Kyabugimbi sub-County in Bushenyi District in Sothwestern Uganda. *Direct research journal of education and vocational studies*, 1(1), 11-22.
- [22] Organ, D. W., Podsakoff P. M., and MacKenzie, S. B. (2005). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- [23] Organ, D.W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- [24] Paillé, P. (2007). La citoyenneté dans les organisations. Validation française des échelles de mesure de Podsakoff et MacKensie (1994). *Les cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, 74(2), 59-66.
- [25] Podsakoff, P. M. and MacKenzie, S. B. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: a review and suggestion for future research. *Human Performance*, 10(2), p.133.
- [26] Tarkang, M., and Oztüren, A. (2019). Sustainable ethical leadership and employee outcomes in the hotel industry in Cameroon. *Sustainability*, 11(8), 22-45.
- [27] Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wensling, T.S. and Peterson S.J. (2009). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- [28] Williams, L. J. and Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617.
- [29] Yadav, M., and Rangnekar, S. (2015). Supervisory support and organizational citizenship behavior: Mediating role of participation in decision making and job satisfaction. *Evidence based HRM*, 3(3), 258-278.
- [30] Yukl, G. (2012). Effective Leadership Behaviors: What We Know and What Questions Need More Attention? *The Academy of Management Perspectives*