

L'esprit de corps comme levier des comportements de citoyenneté organisationnelle : une étude exploratoire dans la Police Nationale de la Côte d'Ivoire

Esprit de corps as a lever for organizational citizenship behaviors: an exploratory study in the National Police of Côte d'Ivoire

Souleymane SEFFON, (*Enseignant chercheur*)

Laboratoire Droit, Economie et Gestion (LADEG)

École Supérieur du Commerce et d'Administration des Entreprises

Institut National Polytechnique Félix Houphouët-Boigny (INP-HB), Yamoussoukro

Pissio DAGNOGO, (*Enseignant chercheur*)

Laboratoire Droit, Economie et Gestion (LADEG)

École Supérieur du Commerce et d'Administration des Entreprises

Institut National Polytechnique Félix Houphouët-Boigny (INP-HB), Yamoussoukro

Kakou Emmanuel N'GUESSAN, (*Chercheur*)

Laboratoire de Recherche en Gestion des Entreprises (LARGE)

Sciences économiques et développement (SED)

Université Alassane Ouattara (UAO), Bouaké

Adresse de correspondance :	1093 Yamoussoukro (RCI) (+225) 07 58 14 04 47 (+225) 01 40 66 73 60
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude et ils sont responsables de tout plagiat dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	SEFFON, S., DAGNOGO, P., & N GUESSAN, K. E. (2025). L'esprit de corps comme levier des comportements de citoyenneté organisationnelle : une étude exploratoire dans la Police Nationale de la Côte d'Ivoire. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 6(13), 342–360. https://doi.org/10.5281/zenodo.17922599
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: 14/11/2025

Accepted: 16/12/2025

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

ISSN: 2658-8455

Volume 6, Issue 13 (2025)

L'esprit de corps comme levier des comportements de citoyenneté organisationnelle : une étude exploratoire dans la Police Nationale de la Côte d'Ivoire

Résumé

L'objectif de cet article est d'examiner la relation entre l'esprit de corps et les comportements de citoyenneté organisationnelle au sein de la Police Nationale en Côte d'Ivoire. Pour réaliser cela, une méthode empirique basée sur une approche qualitative exploratoire a été employée. L'analyse repose sur un échantillonnage non probabiliste, utilisant les techniques de choix raisonné et de convenance. Cela a conduit à l'audition de trois commissaires, cinq officiers et huit sous-officiers. Les données recueillies ont par la suite fait l'objet d'une analyse via une analyse de contenu, suivant la méthode de Bardin (2013), enrichie par Paillé (2016). Les résultats mettent en évidence deux catégories clés : l'esprit de corps et les comportements de citoyenneté organisationnelle, ainsi que leurs dimensions associées. Ils démontrent que l'apparition de ces comportements fluctue en fonction du rang hiérarchique. Plus on grimpe dans la hiérarchie organisationnelle, plus les CCO gagnent en impact institutionnel et symbolique, incarnant la représentation et le contrôle de l'institution. Par contre, sur le plan opérationnel, ils s'appuient essentiellement sur la solidarité, la proximité et le travail collaboratif. Par ailleurs, l'esprit de corps est une composante fondamentale pour la cohésion, la stabilité et l'efficacité collective. Il renforce des valeurs clés comme la loyauté, la rigueur et l'altruisme, au bénéfice de l'efficacité institutionnelle et du bien commun policier.

Mots clés : Esprit de corps, comportements de citoyenneté, échange social, Police Nationale, norme de réciprocité

JEL Classification : M54, O15

Type du papier : Recherche empirique

Abstract

The objective of this article is to examine the relationship between esprit de corps and organizational citizenship behaviors within the National Police in Côte d'Ivoire. To achieve this, an empirical method based on an exploratory qualitative approach was employed. The analysis is based on non-probabilistic sampling, using techniques of reasoned choice and convenience. This led to the hearing of three commissioners, five officers, and eight non-commissioned officers. The collected data was subsequently analyzed thru content analysis, following Bardin's method (2013), enriched by Paillé (2016). The results highlight two key categories: esprit de corps and organizational citizenship behaviors, as well as their associated dimensions. They demonstrate that the emergence of these behaviors fluctuates according to hierarchical rank. The higher one climbs in the organizational hierarchy, the more CCOs gain institutional and symbolic impact, embodying the representation and control of the institution. Furthermore, esprit de corps is a fundamental component for cohesion, stability, and collective effectiveness. It reinforces key values such as loyalty, rigor, and altruism, to the benefit of institutional efficiency and the common good of the police force.

Keywords: Esprit de corps, citizenship behaviors, social exchange, National Police, norm of reciprocity

Classification JEL : M54, O15

Paper type : Empirical Research

1. Introduction

La montée de la violence, des tensions entre collègues et des attitudes antisociales sur le lieu de travail suscitent une préoccupation grandissante, tant chez les médias que chez les chercheurs et les institutions (Desrumaux et al., 2012). Elles peuvent être manifestes ou plus insidieuses et cibler directement l'organisation ou nuire aux individus en impactant leur l'intégrité physique, psychologique, morale et même leur dignité (Bennett & Robinson, 1995 ; 1997). Cette situation souligne l'importance d'examiner les éléments organisationnels et psychosociaux qui encouragent l'apparition de comportements pro-sociaux, dans le but de prévenir et de favoriser des environnements de travail sains et éthiques.

Selon Desrumaux & Paillé (2016), les affects, l'engagement et l'empathie sont de solides prédicteurs des comportements pro-sociaux. Promouvoir plus de justice et d'engagement stimule l'émergence de diverses formes de comportements pro-sociaux en milieu professionnel. Dans les organisations fortement hiérarchisées et à forte culture disciplinaire, comme les forces de police, ces comportements peuvent être particulièrement influencés par des facteurs sociopsychologiques. (Desrumaux et al., 2012 ; Kambou, 2022 ; Monjardet, 1996). Dans cette institution, le cadre de référence repose sur le devoir, l'honneur et le dévouement. L'esprit de corps peut y avoir une importance considérable puisqu'il est central à sa vision et à ses buts (Seffon et al., 2025).

Le terme esprit de corps fait allusion à un fort sentiment d'unité qui rassemble tous les membres d'une profession, leur conférant ainsi force, cohérence, dynamisme et robustesse, tout en cultivant un sentiment indéfectible d'appartenance.

L'esprit de corps, décrit comme un sentiment d'appartenance, de loyauté et de solidarité entre les membres d'un groupe professionnel (Bertelli & Lynn, 2006), représente une ressource symbolique et incitative essentielle au sein des organisations sécuritaires.

Depuis la crise sociopolitique du début des années 2000, la Police Nationale de la Côte d'Ivoire connaît une transformation et doit relever divers défis tels que le renforcement de la confiance du public, ainsi que l'adhésion à des normes élevées d'intégrité et de professionnalisme dans l'accomplissement de ses missions. Face à ces défis, l'engagement individuel des agents se transforme en un facteur crucial pour le fonctionnement optimal de cette institution. Ces forces sont donc appelées à promouvoir des comportements qui dépassent le strict cadre des obligations formelles. À cet effet, l'État a initié en mars 2023, la formation de 2350 élèves policiers et encadrants sur les notions de civisme, de citoyenneté, des valeurs symboliques identitaires, des principes du civisme et du prototype du policier.

Face aux enjeux auxquels est confrontée l'institution policière, il est essentiel de comprendre comment les dynamiques internes de solidarité et d'identité professionnelle influencent les comportements discrétionnaires des policiers.

Les comportements de citoyenneté organisationnelle sont des comportements individuels discrétionnaires, non reconnus directement ou explicitement par le système de récompenses formel, et qui, globalement, favorise le bon fonctionnement de l'organisation (Organ, 1988). Ce concept provient des recherches de Barnard (1938) qui a mis en avant la tendance à la collaboration et a préconisé d'améliorer l'apport volontaire des employés au-delà de leurs obligations contractuelles.

Cette étude est intéressante, d'une part, car elle met en lumière l'impact de l'esprit de corps sur les actions concrètes des agents, particulièrement en ce qui concerne les comportements de citoyenneté, qui reste peu étudiée dans le contexte de la Côte d'Ivoire et spécifiquement au sein de la Police Nationale. D'autre part, durant plusieurs années, la Police Nationale a été largement caractérisée par son manque presque total de transparence, au point d'être fréquemment qualifiée de « boîte noire » par les chercheurs (Monjardet, 1996). Cette opacité au sein de l'institution a entravé l'avancement des connaissances scientifiques concernant ce corps.

Cette étude vise à surmonter cette difficulté en contribuant à une compréhension approfondie de son mécanisme.

Cette recherche vise d'une part, à explorer en profondeur dans la police ivoirienne la réalité de l'esprit de corps vécue par les membres, les pratiques et les perceptions qui lui sont associées, et d'autre part, d'examiner le rôle de cet esprit de corps comme catalyseur des comportements de citoyenneté organisationnelle chez les fonctionnaires de police de la Côte d'Ivoire.

Autrement dit, cet article vise à analyser le lien entre l'esprit de corps et les comportements de citoyenneté organisationnelle au sein de la Police Nationale de Côte d'Ivoire. Dès lors, la question principale à laquelle nous tenterons de répondre tout au long de cette recherche est la suivante : comment l'esprit de corps se manifeste-t-il et contribue-t-il au développement des comportements de citoyenneté organisationnelle des policiers en Côte d'Ivoire ?

Dans le cadre de cette recherche, une démarche méthodologique qualitative exploratoire a été mise en œuvre. Cela a nécessité la conduite d'entretiens semi-structurés en utilisant un guide d'entretien. L'analyse des données collectées a été réalisée à l'aide du logiciel d'analyse qualitative Nvivo 7.

Le présent papier est structuré en trois points. Une investigation portant sur les concepts d'esprit de corps et de comportements de citoyenneté sera engagée. Ensuite, la méthodologie exploratoire mobilisée sera exposée et enfin les résultats dégagés seront présentés.

2. Revue de littérature

Ce point vise à présenter les principaux concepts, effectuer une revue.

2.1. L'esprit de corps et les comportements de citoyenneté organisationnelle

L'esprit de corps, défini comme un sentiment partagé de cohésion et de loyauté au sein d'un groupe (Katz & Kahn, 1978), représente une ressource organisationnelle cruciale. En cultivant la confiance et l'implication, il encourage de manière positive l'apparition des comportements de citoyenneté organisationnelle (Organ, 1988), qui se manifestent par des actions discrétionnaires favorables à la performance institutionnelle.

2.1.1. L'esprit de corps dans les organisations policières

L'esprit de corps est une notion historique qui fait référence à la sensation d'union, de solidarité et de loyauté que partagent les membres d'une même profession. Il est essentiel que les membres du groupe partagent des expériences communes qui créent le sentiment d'être à part. Par la suite, lorsque la survie ou simplement les intérêts du groupe sont menacés, ses membres sont plus susceptibles de soutenir sa cause. De manière plus précise, l'esprit d'équipe favorise une discipline renforcée et une confiance grandissante au sein d'un groupe, contribuant ainsi à une meilleure résistance face aux échecs (Kessler, 1986).

À l'instar des militaires des forces armées, les policiers comprennent parfaitement le sens de l'esprit de corps. Pour ceux-ci, le sentiment d'appartenance est la conviction dans l'ensemble qui stimule chaque membre de ce collectif et lui confère, en plus de son identité, une invincibilité également appelée résilience (Monier, 2014). L'esprit de corps au sein des forces de police se construit progressivement grâce à l'exercice quotidien du métier, caractérisé par ses risques, ses obligations, ses challenges et ses échanges parfois difficiles. Il se perfectionne aussi grâce à l'analyse des actions réussies, la valorisation du travail accompli, l'accent mis sur les initiatives remarquables et la distinction des succès (Seffon et al., 2025).

Au sein des forces de police, l'esprit de corps est ancré dans l'histoire, les rites, la culture de la hiérarchie et les processus de socialisation professionnelle (Kessler, 1986 ; Bertelli & Lynn, 2006). Cela se traduit par une identité collective marquée, un lien symbolique au groupe et un désir de préserver la dignité et les enjeux du collectif.

Dans la Police Nationale, l'esprit de corps se manifeste de plusieurs manières. Elle se manifeste durant et en dehors des prestations de service (Mirvaux, 2020 ; Monier, 2014). Cela crée un lien solide qui unit chaque membre de cette communauté, leur offrant force, cohésion, vitalité et solidarité, tout en instaurant un sentiment d'appartenance inébranlable. Ses fondements reposent sur l'engagement, le respect de l'honneur et la prestation de service. Cela inclut la camaraderie et le soutien mutuel face aux risques, ainsi que le modèle à suivre dans l'exercice des fonctions, des qualités essentielles pour servir. C'est le seul rempart contre les comportements déviants possibles dans cette profession souvent confrontée à l'hostilité des criminels, de la délinquance, de la justice et d'une large portion des médias. Le développement de cet esprit de corps est fréquemment vu comme un moteur pour renforcer la cohésion, la motivation et la pérennité au sein des équipes opérationnelles.

2.1.2. Comportements de citoyenneté organisationnelle

L'examen des comportements de citoyenneté organisationnelle (CCO) fait partie d'une longue tradition de recherches sur les conduites discrétionnaires bénéfiques à l'organisation. Dès les travaux de Katz & Kahn (1966), certaines formes de comportements spontanés dépassant les obligations formelles de poste sont identifiées comme essentielles au bon fonctionnement des systèmes organisationnels. Toutefois, ce n'est qu'au début des années 1980 que le concept de « Organizational Citizenship Behavior » (OCB) est formellement théorisé par Dennis Organ en 1983, qui définit ces comportements comme volontaires, non prescrits contractuellement, mais néanmoins favorables à l'efficacité collective. Organ (1988) distingue alors cinq dimensions fondamentales des CCO : l'altruisme, la courtoisie, la conscience professionnelle, la sportivité, et la vertu civique. Cette conceptualisation a donné lieu à une prolifération de recherches, notamment sur les antécédents des CCO tels que la justice organisationnelle, l'engagement affectif ou le style de leadership (Podsakoff et al., 2000). Une distinction théorique importante a ensuite été établie entre les comportements orientés vers l'organisation (OCB-O) et ceux orientés vers les individus (OCB-I), permettant de mieux cerner leurs dynamiques spécifiques (Williams & Anderson, 1991). Plus récemment, les chercheurs ont étendu l'analyse des CCO à des contextes non occidentaux ou à des institutions à forte structure hiérarchique, telles que la police ou l'armée, où les frontières entre rôles prescrits et comportements discrétionnaires deviennent plus floues (Kambou, 2022). Ces travaux soulignent notamment l'influence de variables sociopsychologiques comme le climat éthique, la loyauté ou l'esprit de corps dans la genèse des comportements de citoyenneté organisationnelle dans un cadre disciplinaire.

2.1.3. Relations entre esprit de corps et comportements de citoyenneté organisationnelle.

La littérature indique que l'esprit de corps joue un rôle clé dans l'influence des comportements prosociaux au sein des organisations (Tyler & Blader, 2000).

En cultivant l'identification au collectif et en consolidant le sentiment d'appartenance, il instaure un contexte où les personnes se mobilisent naturellement pour des actions profitables à la collectivité. Ainsi, selon la théorie de l'échange social (Blau, 1964), un individu qui ressent du soutien et de l'appréciation de la part de son groupe est davantage enclin à réagir avec des actes de citoyenneté.

Dans les organisations très hiérarchisées comme les forces de police, l'esprit de corps est un facteur crucial des interactions de groupe et des comportements individuels. Défini comme un sentiment qui reflète une unité, une solidarité et un dévouement partagé parmi les membres d'une même entité (Katz & Kahn, 1978), l'esprit de corps favorise l'engagement envers l'organisation et aide à orienter les comportements au-delà des règles établies. En parallèle, les comportements de citoyenneté organisationnelle (CCO), décrits par Organ (1988), se réfèrent à des actions volontaires qui, même si elles ne sont pas nécessairement exigées par l'organisation, soutiennent son efficacité et son bon fonctionnement. Le lien entre l'esprit de

corps et les CCO est particulièrement marqué dans un environnement policier où les valeurs de loyauté, d'entraide mutuelle et de protection de l'institution sont primordiales.

Un solide esprit de corps facilite le développement de relations de confiance et de collaboration entre les membres d'une équipe. Cette solidarité se manifeste par une plus grande disposition à aider les autres dans l'accomplissement de leurs tâches, ce qui correspond aux dimensions d'altruisme et d'esprit d'équipe identifiées dans la classification d'Organ (1988). Par conséquent, la cohésion entre les agents ne représente pas uniquement un atout psychologique, mais est également un levier comportemental qui favorise l'entraide spontanée, cruciale dans des contextes où le succès collectif repose souvent sur la coordination et la synergie des actions. L'esprit de corps fonctionne aussi comme un moyen d'identification professionnelle. Quand un policier se sent fortement lié à son institution, il adopte ses valeurs et développe une motivation renforcée pour protéger son image et sa réputation. Comme le mentionnent Ashforth & Mael (1989), cette identification à l'organisation suscite des comportements de loyauté et de protection de l'institution, qui s'inscrivent pleinement dans les CCO. De cette manière, les policiers peuvent adopter des comportements variant de la protection de l'image publique de leur corps à une stricte adhésion aux règles non écrites qui renforcent la crédibilité de l'institution.

L'esprit collectif ne se résume pas seulement à des interactions sociales ; il est aussi un facteur clé de motivation. En fournissant un sens partagé et une signification symbolique à l'action des forces de l'ordre, il stimule la motivation interne des policiers. D'après Ryan & Deci (2000), satisfaire les besoins d'appartenance et de reconnaissance encourage l'engagement et pousse les individus à adopter des comportements positifs pour l'organisation. Un policier porté par des valeurs de solidarité et d'honneur sera donc plus enclin à prendre des initiatives qui dépassent ses responsabilités officielles.

Par ailleurs, l'esprit de corps se manifeste à travers un ensemble de normes sociales qui orientent et contrôlent les conduites. Coleman (1990) et Putnam (1993) soulignent que la cohésion de groupe favorise l'autorégulation et l'adhésion aux attentes non écrites du groupe. Dans ce contexte, la pression exercée par une communauté unie pousse les agents à agir de manière citoyenne pour maintenir leur appartenance et ne pas déroger à la solidarité collective. Ainsi, le respect réciproque, la politesse et le désir de préserver l'efficacité de l'institution deviennent des comportements appréciés et reproduits.

En résumé, l'esprit de corps se révèle être un outil psychosocial crucial pour encourager les actions de citoyenneté organisationnelle au sein de la police. Par le biais de la solidarité, de l'identification, de la motivation et des normes collectives qu'il suscite, il favorise des comportements discrétionnaires avantageux pour la performance de l'organisation ainsi que pour sa cohésion interne.

2.1.4. Propositions

Dans les milieux à forte intensité relationnelle comme la police, l'esprit de corps se nourrit de quatre dimensions essentielles (Seffon et al. 2025) : l'expérience partagée, les valeurs et principes, le sentiment d'appartenance, et la loyauté et l'entraide.

L'expérience partagée, surtout lorsqu'elle est traversée dans des situations de danger ou de forte tension opérationnelle, représente un facteur crucial pour la cohésion au sein des équipes policières. Elle renforce donc la confiance réciproque. Cette confiance encourage la coopération sur le terrain et renforce les liens socio-professionnels entre les collaborateurs. En renforçant les relations socio-professionnelles, la confiance encourage l'émergence d'actions d'entraide mutuelle spontanées qui sont cruciales pour le succès collectif. Ainsi, plus les membres partagent d'expériences communes, plus ils développent des attitudes prosociales envers leurs collègues.

Cette dynamique est fortement associée au sentiment d'appartenance. Se percevant comme des éléments constitutifs de l'institution policière, les forces de police solidifient leur attachement au groupe et instaurent une atmosphère relationnelle propice à la confiance interpersonnelle. Cette confiance favorise les échanges sociaux et diminue les hésitations à aller au-delà des rôles préconçus.

Proposition 1 : Plus la collaboration et l'expérience commune entre les membres sont importantes, plus les comportements de citoyenneté organisationnelle en faveur des collègues sont élevés.

Proposition 2 : Le sentiment d'appartenance à l'institution policière favorise l'adoption de comportements de citoyenneté organisationnelle axés sur les personnes.

L'entraide et la loyauté, largement étudiées en tant que facteurs du soutien réciproque, de la solidarité et des actions prosociales, représentent des mécanismes psychosociaux bien documentés. Quand l'esprit de corps met davantage l'accent sur la fidélité verticale et le sens du devoir éthique, l'implication des agents va au-delà d'une simple solidarité de base, favorisant plutôt une perspective ancrée dans la loyauté institutionnelle.

Proposition 3 : Le sens de la communauté fondé sur la fidélité et le soutien mutuel consolide la stabilité interne et l'uniformité des missions publiques.

Les principes et valeurs communs sont un élément d'identité crucial au sein des organisations, en particulier pour les institutions publiques telles que la police, où l'aspect éthique et déontologique influence fortement les actions prévues. D'après Schein (2010), les valeurs fondamentales d'une institution façonnent la manière dont ses membres perçoivent leur rôle et guident leurs actions de tous les jours. Ces principes agissent comme des repères éthiques, cultivent un sentiment de devoir partagé et guident le comportement professionnel (Van Maanen & Barley, 1984 ; Paoline, 2003).

Par ailleurs, le respect des normes déontologiques aide à consolider l'identification organisationnelle (Ashforth & Mael, 1989), ce qui, d'après Organ (1997), accroît la possibilité que les agents adoptent des comportements discrétionnaires favorables à l'organisation comme la sauvegarde de l'image institutionnelle. En d'autres termes, plus les agents intègrent et propagent les principes éthiques de leur organisation, plus ils témoignent d'initiatives délibérées qui facilitent sa mise en pratique et sa légitimation.

Proposition 4 : L'engagement envers les principes éthiques et déontologiques renforce les comportements de citoyenneté organisationnelle dirigés vers l'entité.

2.2. Théories mobilisées

De nombreuses recherches, comme celles menées par Konovsky & Organ (1996) ; Maamari & Messarra (2012) ; Motowidlo & Van Scotter (1994) ; Organ & Ryan (1995) ainsi que Podsakoff et al. (2000), ont prouvé l'impact positif et notable de certains éléments, tels que les caractéristiques individuelles et organisationnelles, sur les comportements de citoyenneté organisationnelle qui contribuent au développement et à la performance des organisations. L'esprit de corps, qui est principalement un attribut de l'organisation et qui se révèle par le biais des individus, pourrait être éclairé à la lumière de la théorie de l'échange social de Blau, élaborée en 1964. Cette théorie pourrait fournir une explication sur son lien avec les comportements citoyens.

2.2.1. La théorie de la norme de réciprocité telle que proposée par Gouldner (1960)

Selon Gouldner (1960), le principe de réciprocité est au cœur de la théorie des échanges sociaux. D'après sa théorie, les fondements de l'échange social reposent ainsi sur des principes moraux qui impliquent davantage qu'un simple calcul coûts/bénéfices. Ainsi, l'interaction sociale se fonde sur un principe de réciprocité qui oblige les personnes à répondre favorablement à un geste bienveillant provenant d'un autre individu.

La réciprocité est une valeur culturelle universelle, présente dans tous les systèmes de valeurs et codes moraux Gouldner (1960). L'universalité de cette valeur s'entend en regard de deux exigences : aider ceux qui nous ont aidés et ne pas leur nuire. Bien qu'universelle, la force de cette obligation varie selon la valeur accordée au bienfait reçu. Cette valeur dépend de l'intensité du besoin du bénéficiaire, des moyens et de la motivation du bienfaiteur, ainsi que des contraintes perçues. L'obligation de réciprocité diffère aussi selon la position sociale des acteurs. Enfin, plus un individu valorise l'aide reçue, plus il ressent le devoir de rendre la pareille.

2.2.2. Les normes de réciprocité selon Levinson

En 1965, Levinson applique la norme de réciprocité à la relation entre l'employé et son organisation. Il la définit comme la rencontre entre les attentes mutuelles et la satisfaction des besoins respectifs des deux parties. Selon Levinson (1965), les acteurs vivent dans un contexte de changements constants exigeant flexibilité et mobilité. Cette dynamique conduit les employés à assimiler l'organisation à leur propre personne. Ils lui attribuent ainsi des caractéristiques humaines, processus appelé personnalisation de l'organisation. Cette personnalisation devient alors une composante de l'identité des employés.

2.2.3. Théorie de l'échange social (Blau, 1964)

Dans le champ des études organisationnelles, la théorie de l'échange social a fait l'objet d'un intérêt considérable de la part des chercheurs. Elle a été mobilisée comme cadre analytique pour mieux comprendre l'influence des pratiques organisationnelles sur les pratiques émotionnelles et comportementales de l'employé au travail. Ainsi, plusieurs recherches se sont inscrites dans la perspective de l'échange social pour analyser les effets de différentes dimensions organisationnelles, telles que la justice organisationnelle (Nasr et al., 2009 ; Ayree et al., 2002), le soutien organisationnel perçu (Rhoades & Eisenberger, 2002), le contrat psychologique (Guerrero, 2003) ou encore le climat éthique (Seffon, 2021).

Le principe fondamental de la théorie de l'échange social est que quiconque bénéficiant d'un service ou d'un bien-être émotionnel ressent une obligation de rendre ce service à son partenaire d'échange (Blau, 1964). Les engagements entre les deux parties dans cette interaction ne sont pas spécifiés a priori ; ils représentent plutôt un signe de reconnaissance, d'entraide et de bonne volonté de la part de l'autre individu (Cropanzano & Mitchell, 2005). C'est ce qui fait dire à Camerman et al. (2002 : 120), que l'idée de confiance devient primordiale lorsqu'on envisage s'investir dans une relation où les échanges sont très peu définis.

Selon la norme de réciprocité, l'esprit de corps, vu à travers le prisme des échanges sociaux, génère une réaction proportionnelle de l'agent en direction de son collaborateur. Ainsi, l'esprit de corps, à travers ses aspects tels que le partage d'expériences, la fidélité et l'assistance mutuelle, les valeurs et les principes ainsi que le sentiment d'appartenance considéré comme une ressource sociale appréciée, incite l'agent à honorer sa dette envers ses collègues et l'organisation.

Dans l'institution policière, un environnement marqué par une forte solidarité, les agents ont la perception de recevoir du soutien et de la loyauté de la part de leur groupe, ce qui les pousse, en retour, à se sentir moralement appelés à « donner en retour » par des comportements qui dépassent les attentes de leur fonction.

Nous pensons que le cadre théorique de l'échange social est particulièrement adapté comme mécanisme explicatif pour comprendre l'influence de l'esprit de corps sur les motivations attitudeles et comportementales des agents de police, notamment leurs comportements de citoyenneté organisationnelle.

3. Méthodologie de recherche

En fonction de l'objectif de notre étude, l'approche épistémologique la plus appropriée est celle de l'interprétativisme. Selon Quivy & Campenhoudt (2006), l'objectif de l'analyse qualitative est d'étudier en profondeur tous les éléments du problème étudié et de définir les orientations principales. Sur cette base, nous avons adopté cette posture pour comprendre et expliquer le lien entre l'esprit de corps et les comportements de citoyenneté organisationnelle des agents de la Police Nationale de la Côte d'Ivoire.

3.1. Description de l'échantillonnage

Concernant la taille de notre échantillon, nous avons privilégié l'approche non probabiliste en adoptant les méthodes de convenance et du choix raisonné. Au cours de l'entrevue, nous avons choisi les personnes les plus adéquates. Nous avons réussi à interroger seize (16) agents de police issus des trois corps qui constituent la Police Nationale.

Cette faible quantité s'explique par l'obligation pour les membres de cette institution d'adopter une attitude discrète. Cependant, la dimension de notre échantillon suit le principe de saturation sémantique, conformément à la recommandation de Gavard-Peret et al. (2006).

3.2. Collecte et traitement des données

Les données secondaires collectées se basent principalement sur les documents internes (rapports d'études, fiches d'informations) du ministère de l'intérieur et de la sécurité ainsi que sur des documents externes (rapports d'évaluation externe, articles de presse).

Nous avons élaboré un guide d'entretien étant donné qu'il est l'outil de collecte de données adapté aux recherches qualitatives. L'entretien semi-directif a été principalement la technique privilégiée pour la collecte des données primaires (Kamissoko et al., 2025). On privilégie cet outil en raison de sa flexibilité importante et des nombreuses informations qu'il est capable de produire (Miles & Huberman, 2003). En moyenne, chaque entrevue a pris une heure.

Nous avons utilisé l'analyse de contenu pour traiter ces données qualitatives. C'est une technique d'analyse de discours fondée sur une série de processus organisés. Les trois niveaux d'utilisation les plus courants sont le mot, la phrase et le thème.

L'examen de contenu thématique a impliqué l'examen du corpus, segment par segment, afin d'identifier les idées significatives (les sujets) et de les classer en codes. Le codage des données a été réalisé à l'aide du logiciel d'analyse qualitative Nvivo 7.

Tableau (1) : Analyse thématique des catégories « esprit de corps et comportements de citoyenneté organisationnelle »

Catégories	Sous-catégories	Thèmes
Esprit de corps	Expérience partagée (96)	➤ Expérience de formation et de socialisation professionnelle (37) ➤ Expérience de missions communes (31) ➤ Gestion et vécue des crises (17) ➤ Expérience symbolique et de construction identitaire (11)
	Valeurs et principes communs (74)	➤ Valeurs et normes partagées (18) ➤ Tensions et contradictions (12) ➤ Règles d'action (23) ➤ Lignes directrices (21)
	Sentiment d'appartenance (59)	➤ Identification à l'institution (11) ➤ Assimilation au collectif (18) ➤ Reconnaissance et valorisation (09) ➤ Support et entraide mutuels (15) ➤ Tensions identitaires (06)

		Loyauté et entraide (98)	➤ Loyauté envers les collègues (24) ➤ Loyauté envers la hiérarchie et l'institution (19) ➤ Entraide opérationnelle (25) ➤ Entraide psychologique et sociale (22) ➤ Dilemmes et limites de la loyauté (08)
Comportements de citoyenneté organisationnelle	Comportements de citoyenneté orientés vers l'organisation	Conformité (63)	➤ Respect des règles et procédure (23) ➤ Adaptation volontaire au collectif (19) ➤ Discipline hiérarchique et obéissance (21)
		Vertu civique (60)	➤ Participation à la vie institutionnelle (11) ➤ Engagement citoyen et sens d service public (14) ➤ Veille et vigilance au bénéfice de l'organisation (13) ➤ Défense des intérêts collectifs (07) ➤ Initiative et implication dans le changement (15)
		Esprit sportif (21)	➤ Une volonté de tolérer les inconvénients (14) ➤ les contraintes inévitables du travail sans se plaindre (07)
	Comportements de citoyenneté orientés vers les individus	Altruisme (94)	➤ Assistance opérationnelle (24) ➤ Support émotionnel et moral (20) ➤ Transmission et tutorat (18) ➤ Soutien en période de crise (23) ➤ Initiative volontaire pour le bien du collectif (09)
		Courtoisie (52)	➤ Communication respectueuse (15) ➤ Facilitation de la coopération (17) ➤ prévenir systématiquement l'émergence des problèmes potentiels susceptibles de causer des soucis (20)

Source : élaboré par les auteurs (2025), issu de l'analyse

Nous avons réalisé notre codage à posteriori en suivant une démarche de thématisation (Kamissoko et al., 2025). À la suite de l'examen des entretiens, deux catégories se dégagent : l'esprit de corps et les comportements de citoyenneté organisationnelle. L'esprit de corps regroupe quatre dimensions qui sont les expériences partagées, les valeurs et principes communs, le sentiment d'appartenance, ainsi que la loyauté et l'entraide comme l'ont décrit Seffon et al., 2025) dans leurs travaux. Concernant les comportements de citoyenneté organisationnelle, l'examen a mis en évidence deux aspects, à savoir les CCO axés sur l'organisation et les CCO axés sur les individus, comme plusieurs recherches précédentes l'ont démontré, y compris celle d'Organ (1988). Par conséquent, nous avons synthétisé les catégories, sous-catégories et thèmes dans le tableau ci-dessus.

4. Résultats

En nous concentrant sur l'examen du l'esprit de corps au sein des forces de police ivoirienne, notre objectif est d'étudier le lien entre l'esprit de corps et les comportements de citoyenneté organisationnelle au sein de la Police Nationale de Côte d'Ivoire. Dans l'ensemble, les fonctionnaires de police (sous-officiers, officiers et commissaires) ayant pris part à cette recherche accordent une grande valeur au sentiment d'unité. Ces personnes apprécient aussi le

sentiment d'appartenance qu'elles ont connu dans leurs différents postes, considéré comme le facteur primordial pour inciter les collègues à en faire plus que ce qui est requis, grâce à des actions principalement positives dites discrétionnaires qui dépassent les attentes liées à l'exercice du poste.

Nous avons effectué une analyse quantitative et qualitative des données. L'analyse quantitative s'est principalement concentrée sur le dénombrement des unités d'analyse. L'arrangement de ces unités a été interprété dans un contexte plus large grâce aux analyses qualitatives. Son objectif a été d'évaluer l'importance des thèmes dans le discours plutôt que de les quantifier. Les mots et groupes de mots extraits des discours sont consignés dans le tableau ci-dessous.

Tableau (2) : mots et groupes de mots extraits des discours

Méta-catégories	Sous-catégories		Exemples de mots ou groupes de mots utilisés par les répondants
Esprit de corps	Expériences partagées		<i>Souffrance partagée, apprentissage collectif, fraternité, engagement solidaire, compréhension tacite.</i>
	Valeurs et principes		<i>valeurs partagées, service public, protection, déontologie, respect des règles, hiérarchie, éviter le chaos, défense de l'institution, tensions entre idéaux et pratiques.</i>
	Sentiments d'appartenance		<i>uniformité, identité commune, représentation de l'État, reconnaissance, clan policier, intégration sous condition.</i>
	Loyauté et entraide		<i>Loyauté, discipline, ordre, soutien mutuel, appui hiérarchique, écoute mutuelle, collaboration, respect, communication, partage, soutien en crise, survie collective, dilemme moral.</i>
Comportements de citoyenneté organisationnelle	CCO orientés vers l'organisation	Conformité	<i>Discipline, respect des règles, ordre, hiérarchie, éviter le chaos</i>
		Vertu civique	<i>Signalement, vigilance, amélioration institutionnelle, implication volontaire, innovation, progression</i>
		Esprit sportif	<i>Acceptation des contraintes, endurance, tolérance, choix assumé, esprit sportif</i>
	CCO orientés vers les individus	Altruisme	<i>Entraide spontanée, assistance naturelle, solidarité, partage, soutien en crise</i>
		Courtoisie	<i>Respect, communication, prévention des conflits, coopération, facilitation du travail</i>

Source : élaboré par les auteurs (2025), issu de l'analyse

En effet, même si ces individus ont évoqué différentes phases de leurs discours en lien avec l'esprit de corps, notre but est d'examiner en détail la réalité de l'esprit de corps ressentie par les membres, ainsi que son influence sur les comportements de citoyenneté organisationnelle. Nous avons donc concentré notre attention sur les perceptions communes des personnes interrogées. Cela nous a par la suite permis de catégoriser ces répondants en fonction des similarités et de l'uniformité des catégories de l'esprit de corps qui émergent.

Chez les sous-officiers, essentiellement exécutants, l'esprit de corps s'organise autour d'une solidarité horizontale basée sur l'expérience commune et la collaboration quotidienne sur le terrain. Les dimensions prédominantes (expérience partagée, entraide et solidarité horizontale, intégration par l'action collective) se conjuguent pour générer une forte cohésion découlant de situations partagées vécues avec intensité. Cette configuration dévoile un esprit de corps opérationnel, ancré dans la survie commune et la solidarité en action.

Dans le cas des officiers, dont le rôle est d'assurer l'encadrement, la cohésion de corps est fondée sur une éthique déontologique et hiérarchique, organisée autour de la loyauté verticale et l'adhésion aux principes professionnels. Les dimensions telles que la fidélité, la responsabilité morale et l'adhésion stricte aux principes, façonnent une cohésion basée sur la rigueur et la

consistance opérationnelle. Cette mise en place reflète une fidélité hiérarchique, des principes éthiques et la solidarité.

Quant aux commissaires, corps de conception et de direction, l'esprit de corps se manifeste de manière institutionnelle et symbolique, enraciné dans l'identité étatique et la représentation de son autorité légitime. L'identité collective, le prestige institutionnel et la légitimité morale sont des dimensions majeures qui créent une cohésion basée sur la valeur symbolique de l'uniforme et l'obligation de maintenir la réputation de l'institution. Ce paramétrage reflète une identité institutionnelle intégrée, transcendant les logiques horizontales ou hiérarchiques pour représenter la police comme une manifestation de l'État. Le tableau ci-dessous rend compte de cette classification.

Tableau (3) : classification des répondants selon la catégorie de l'esprit de corps

Niveau hiérarchique	Mots et groupes de mots utilisés par les répondants	Catégories intermédiaires	Thème global
Sous-officiers	<i>Souffrir ensemble, apprendre ensemble, fraternité, compréhension silencieuse, soutien mutuel, clan policier, solidarité en action</i>	Solidarité horizontale, entraide de terrain, intégration progressive	Esprit de corps vécu au quotidien : fraternité et survie collective
Officiers	<i>structure hiérarchique, fidélité, adhérer à l'éthique professionnelle, appuyer le supérieur, rapporter un souci, suggérer des concepts.</i>	Fidélité verticale, obligation morale, consistance opérationnelle	Esprit de corps comme articulation entre loyauté hiérarchique, valeurs déontologiques et fraternité
Commissaires	<i>Uniforme, symboliser l'État, identité collective, prestige de l'institution, autorité, cohésion.</i>	Cohésion au sein de l'institution, représentation symbolique, légitimité de l'autorité.	Esprit de corps institutionnel et symbolique, garant de l'unité et de l'image de l'État

Source : élaboré par les auteurs (2025), issu de l'analyse

La recherche démontre que l'esprit de corps, plutôt qu'un simple sens de la communauté, représente un ensemble de valeurs et de conduites intégrées qui guident les comportements de citoyenneté organisationnelle selon les niveaux hiérarchiques.

4.1. Comportement de citoyenneté organisationnelle basée sur la solidarité horizontale et la survie collective chez les sous-officiers

L'examen des propos des sous-officiers indique que l'esprit de corps se construit essentiellement autour d'expériences communes (endurer et apprendre ensemble). Ces expériences, généralement associées à la pénibilité du travail et aux dangers sur le terrain, créent un lien fraternel étroit et une solidarité de pair à pair. Cela se manifeste par les termes et expressions souvent utilisés dans leur discours : « *souffrir ensemble, apprendre ensemble, passer plusieurs jours ensemble, passer plusieurs jours sous la pluie et sans dormir, fraternité, solidarité, souffrance partagée, entraide, famille policière* ». Nous pouvons le voir clairement à travers le discours d'un adjudant-chef, adjudant de compagnie dont l'extrait est le suivant : « *Nous entretenons des liens qui ne datent d'aujourd'hui. C'est le résultat de ce que nous avons enduré depuis la formation commune de base dans les bataillons militaires* ». Dans ce même sens, un sergent ayant cinq ans de service affirme que : « *Nous avons traversé plusieurs épreuves partant de la formation commune de base qui a été suivie de celle de l'école de police. Maintenant nous sommes sur le terrain et faisons face au quotidien aux réalités de terrain* ».

En outre, les sous-officiers éprouvent une grande sensation d'appartenance. L'esprit de corps sert de moyen de cohésion défensive et opérationnelle parmi les sous-officiers. Ils s'appuient les uns sur les autres lors des missions et échangent pour éviter les erreurs et les conflits internes. Un sous-officier (avec 12 ans de service) d'une unité d'intervention déclare : « *Il existe une vraie*

camaraderie parmi nous. On sait que l'on peut compter les uns sur les autres, surtout en temps de tension ».

4.2. Comportement de citoyenneté organisationnelle comme fidélité à la hiérarchie et devoir moral chez les officiers

Les personnes concernées à ce niveau de l'analyse sont principalement des officiers de police. L'examen des interviews indique que les éléments constitutifs de l'esprit de corps chez les officiers de police sont étroitement liés à diverses manifestations de comportements de citoyenneté organisationnelle (CCO). Effectivement, la loyauté verticale envers la hiérarchie, fréquemment mentionnée dans les témoignages collectés, reflète une fidélité organisationnelle selon la définition d'Organ (1988). En d'autres termes, cela signifie un lien fort et durable avec l'institution et une volonté de soutenir ses principes, même face à des situations difficiles ou à des restrictions de ressources. Un officier (5 ans d'ancienneté) affirme que : *« Nos supérieurs représentent l'institution. Les soutenir, c'est défendre la Police dans son ensemble ».*

Cette loyauté envers les supérieurs, considérés comme les représentations de l'institution, contribue à renforcer le lien symbolique entre l'individu et l'organisation.

De plus, l'accent mis sur les valeurs et principes déontologiques tels que le respect de la hiérarchie, l'éthique professionnelle et le sens du devoir fait référence à la notion de conscience professionnelle. Cela se traduit par un engagement délibéré à exécuter leurs missions avec rigueur, fiabilité et conformité aux normes, au-delà des exigences formelles liées à leur fonction. Cela se justifie par un extrait du discours d'un officier ayant 15 ans de service : *« On sait que notre rôle, c'est de protéger. C'est ça qui nous guide, même si parfois les moyens manquent ».*

Les officiers mentionnent aussi le soutien mutuel et la fraternité professionnelle comme des principes fondamentaux de leur identité commune. Ces aspects reflètent des attitudes liées à l'altruisme et à la courtoisie, des dimensions où se manifestent le soutien mutuel, la collaboration et la gestion des conflits au sein des équipes.

4.3. Comportement de citoyenneté organisationnelle comme institutionnelle et symbolique chez les commissaires

L'analyse des propos recueillis révèle que la relation des commissaires avec le corps professionnel est profondément liée aux principes déontologiques (respect de la hiérarchie, éthique du commandement, sens de l'ordre) et à un sentiment d'appartenance à l'État qui confère à leur rôle une dimension presque symbolique de pérennité de l'État. C'est dans ce sens qu'un commissaire, chef de service d'un commissariat de police ayant 7 ans de service affirme que : *« Notre rôle va au-delà de la prestation de service quotidienne ; nous incarnons l'image et la solidité de l'État face aux citoyens ».*

Dans cette catégorie, les principales manifestations de la citoyenneté organisationnelle (CCO) se rapportent essentiellement à la vertu civique, la conformité et à l'esprit sportif.

La vertu civique désigne une disposition de dévouement envers l'organisation, centrée sur la préservation de l'unité interne, la manifestation exemplaire de l'institution et la participation à son perfectionnement constant. Le commissaire décrit un parcours de 22 ans marqué par la coordination interservices. Il souligne que : *« J'ai 22 ans de service. Je suis parti du corps de sous-officiers pour être aujourd'hui commissaire donc je sais ce que c'est que la police. Mon engagement repose sur une forte adhésion aux valeurs institutionnelles et un profond respect des principes de discipline et d'ordre ».*

Pour ce qui est de la conformité, elle découle du rôle de gardien de l'institution et du respect des règles qu'assument les commissaires. Elle manifeste un alignement complet avec les normes officielles et non officielles de l'institution, condition sine qua non pour la stabilité hiérarchique et la légitimité de l'autorité. En fin de compte, l'esprit sportif dénote une propension à la

résilience morale, à la tolérance et à la maîtrise de soi face aux contraintes et aux pressions inhérentes au rôle. Cela reflète une aptitude à prendre en charge la responsabilité symbolique du leadership sans compromettre l'unité du groupe.

De manière plus générale, les résultats indiquent que l'esprit de corps joue un rôle transversal dans les comportements de citoyenneté organisationnelle, dont les manifestations diffèrent en fonction du niveau hiérarchique. Au fur et à mesure de la montée dans la hiérarchie organisationnelle, les CCO semblent acquérir un caractère symbolique et institutionnel, axé sur la représentation, la régulation et la préservation de l'ordre existant. Par contre, au niveau opérationnel, ces comportements sont plus axés sur les relations et le pragmatisme, mettant l'accent sur la collaboration, le soutien mutuel et la fidélité interpersonnelle.

4.4. Articulation entre position hiérarchique, logique d'échange social et formes de CCO

L'examen des échelons hiérarchiques indique que l'organisation des relations et des conduites de citoyenneté organisationnelle (CCO) est fortement liée au rang au sein de la hiérarchie policière.

Dans le corps des sous-officiers, l'esprit de corps s'appuie sur l'expérience commune et la solidarité horizontale : les interactions sociales sont franches, utilitaires et bilatérales, orientées vers l'assistance en cas de risque et la collaboration de tous les jours. Ce type d'interaction opérationnelle encourage des CCO de terrain comme l'assistance entre collègues, le soutien réciproque et la participation aux tâches communes.

En ce qui concerne le deuxième corps qui est celui des officiers, la réciprocité est structurée de manière normative et verticale, en suivant la loyauté à l'égard de la hiérarchie et en respectant les principes déontologiques. Les interactions sociales s'établissent comme un accord moral avec l'institution.

L'esprit de corps chez les commissaires devient à la fois institutionnel et symbolique, transcendant les dynamiques d'échange direct ou de hiérarchie. La réciprocité s'établit au sein de l'institution : la police représente l'État et offre à ses membres prestige, légitimité et autorité morale. En contrepartie, les commissaires s'engagent à sauvegarder la réputation de l'institution, à assurer l'unité organisationnelle et à incarner les principes de l'État. Cette disposition encourage des CCO axés sur la sauvegarde de l'établissement, le tutorat et la continuité stratégique, reflétant une forte adhésion à la mission et à la symbolique de l'entité plutôt qu'aux liens interpersonnels ou hiérarchiques.

Tableau (4) : synthèse des articulations

Niveau	Forme d'échange social	Type de réciprocité	Identification dominante	CCO associés
Sous-officiers	Échange relationnel direct	Horizontale, basée sur l'action	Identification au groupe opérationnel	Aide, coopération, surinvestissement terrain
Officiers	Échange normatif	Verticale, fondée sur loyauté	Identification au rôle	Conformité, exemplarité, initiative contrôlée
Commissaires	Échange institutionnel	Symbolique, liée à l'État	Identification institutionnelle	Défense de l'image, mentorat, responsabilité stratégique

Source : élaboré par les auteurs

5. Discussion

L'examen des résultats souligne le rôle central de l'esprit de corps en tant que facteur structurant

des comportements de citoyenneté organisationnelle (CCO) au sein de la Police Nationale de Côte d'Ivoire. Cette observation rejoint les travaux d'Organ (1988), qui considèrent les CCO comme des comportements non contraints mais favorisant l'efficacité organisationnelle. Au sein de la force policière en Côte d'Ivoire, ces comportements diffèrent en fonction du grade, mettant en lumière un équilibre entre les valeurs partagées, la culture institutionnelle et les dynamiques du travail professionnel.

Dans le cadre des sous-officiers, l'esprit de corps représente un facteur essentiel pour la pérennité et la solidarité horizontale. Les expériences partagées généralement caractérisées par la dureté, le danger et l'instabilité opérationnelle forment une communauté professionnelle qui se manifeste au travers d'attitudes d'assistance, de solidarité et de support réciproque. Cette dynamique met en lumière le rôle identitaire et défensif de l'esprit de corps, qui assure la préservation de la motivation et de la confiance dans un environnement jugé exigeant et parfois hostile. Ces conclusions soutiennent les études de Kelty et al. (2019) qui mettent en évidence le rôle de la fraternité en tant que modérateur des émotions et stabilisateur de la performance dans les institutions sécuritaires.

Toutefois, l'étude révèle que l'esprit de corps est perçu de manière ambivalente et différemment selon les niveaux hiérarchiques, corroborant les recherches mettant en évidence la multiplicité des cultures internes au sein des structures policières. Bien que les expériences partagées et les valeurs communes renforcent la cohésion et les comportements prosociaux (Podsakoff et al., 2000), leur perception varie chez les sous-officiers, qui manifestent fréquemment un sentiment d'injustice dans l'application des règles et des normes professionnelles. Ces agents voient parfois la hiérarchie comme éloignée ou injuste, ce qui suscite des tensions identitaires et normatives malgré une forte adhésion au collectif. Cette dichotomie s'aligne sur certaines études où la fidélité et le soutien mutuel cohabitent avec des mécontentements liés à un traitement inégal (Van Maanen, 1975).

Pour les officiers, la dimension de l'esprit de corps tend à se concentrer davantage sur la loyauté verticale et le sens du devoir moral. L'engagement des officiers de police dépasse une simple solidarité fondamentale, en privilégiant une approche basée sur la loyauté institutionnelle. Ce comportement reflète une assimilation des standards et des principes de l'organisation, notamment la déontologie, le respect de la hiérarchie, la probité et la conscience professionnelle. Ces facteurs appuient l'argument que les CCO, lorsqu'ils reposent sur la loyauté et le respect des règles, encouragent la stabilité interne et la constance des missions publiques (Podsakoff et al., 2000). Dans ce contexte, l'adhésion à la hiérarchie est perçue comme une manifestation du civisme organisationnel et de la déontologie professionnelle caractéristiques des structures bureaucratiques rigoureusement réglementées.

Chez les commissaires, l'esprit de corps assume une dimension institutionnelle et symbolique. Il s'agit moins d'un soutien mutuel que d'une identification à l'État et à la pérennité de l'ordre public. La citoyenneté organisationnelle se traduit par la vertu civique, l'observance des règlements et l'autodiscipline, qui constituent des caractéristiques spécifiques du leadership institutionnel. Dans ce contexte, les commissaires symbolisent le rôle de représentation, de régulation et de légitimation de l'autorité. Cette approche est en accord avec la vision webérienne du fonctionnaire en tant que gardien d'une éthique de responsabilité et démontre que, dans les institutions publiques, la citoyenneté organisationnelle peut servir d'outil de régulation symbolique (Bossaert & Demmke, 2005).

L'examen révèle que, dans le contexte de la Côte d'Ivoire, l'esprit de corps repose non seulement sur les dynamiques professionnelles, mais aussi sur un fort ancrage culturel axé sur le vivre-ensemble et l'interdépendance communautaire. Cela renforce l'attente de réciprocité et d'entraide mutuelle au sein des services de police (Mbiti, 1969 ; Gyekye, 1996). Bien que ces références culturelles encouragent la prosocialité et certaines manifestations des CCO telles que décrites par Organ (1988) et Podsakoff et al. (2000), elles intensifient également les dilemmes

normatifs lorsqu'elles sont en conflit avec les normes institutionnelles ou les pratiques hiérarchiques jugées injustes (Cropanzano & Mitchell, 2005).

En somme, l'esprit de corps organise à la fois la cohésion interne et la perception de l'engagement envers l'organisation. Cependant, son expression diffère en fonction du niveau hiérarchique : plus on monte dans la structure, plus les CCO acquièrent une valeur institutionnelle et symbolique, alors qu'au niveau opérationnel, ils s'appuient sur la proximité, l'entraide et le travail d'équipe. Cette classification démontre la capacité adaptative de l'esprit de corps à répondre à divers paradigmes de rôle, tout en maintenant une cohérence générale centrée sur les valeurs de loyauté, d'honneur et de service.

6. Conclusion

L'objectif de cette étude était d'examiner comment l'esprit de corps se manifeste dans la Police Nationale de Côte d'Ivoire et d'examiner son impact sur les comportements de citoyenneté organisationnelle (CCO). L'étude, grâce à une méthodologie qualitative basée sur l'examen de discours obtenus de divers différents corps de la police (sous-officiers, officiers et commissaires), a réussi à exposer la variété des formes d'expression de l'esprit de corps en fonction du rang hiérarchique. Elle a également validé son rôle crucial dans la régulation des conduites et le maintien de la cohésion au sein de l'institution.

Les résultats indiquent que l'esprit de corps, plutôt qu'une notion purement symbolique ou abstraite, représente une ressource cruciale tant sur le plan identitaire qu'organisationnel.

Au sein des sous-officiers, cela se traduit par une entraide entre pairs et un soutien réciproque quotidien, découlant d'expériences partagées sur le terrain. Pour les officiers, le sens du corps implique une loyauté envers la hiérarchie et le respect des normes déontologiques, tandis que pour les commissaires, cela a une dimension plus institutionnelle et symbolique, liée à l'image de l'État et à la préservation de l'ordre public.

Ces diverses manifestations de l'esprit de corps encouragent des comportements de citoyenneté organisationnelle ajustés à chaque échelon hiérarchique, que cela concerne l'altruisme, la courtoisie, la conformité, la vertu civique ou l'esprit sportif.

De façon globale, l'analyse souligne que l'esprit de corps favorise la cohésion et la stabilité au sein de l'organisation, mais agit également comme un mécanisme d'intégration des valeurs professionnelles. Il contribue à préserver l'équilibre entre les besoins opérationnels et la fidélité institutionnelle, en instaurant un puissant sentiment d'appartenance, essentiel pour conserver la discipline et la confiance interne. Non seulement l'esprit de corps constitue un ciment identitaire de la Police Nationale, mais il sert également d'instrument stratégique pour améliorer la performance organisationnelle, sous réserve qu'il soit centré sur des valeurs communes, un leadership éthique et une vision partagée du service public.

Cette recherche a été réalisée dans le cadre particulier de la Police Nationale de Côte d'Ivoire, un environnement institutionnel à la fois sensible, peu transparent et encore très largement sous-exploré sur le plan scientifique (Seffon et al., 2025). En se concentrant sur l'esprit de corps au sein de cette institution, cette étude offre un point de vue inédit sur les dynamiques l'esprit de corps dans une structure hiérarchique stricte et fortement réglementée. Elle participe donc à l'enrichissement de la littérature actuelle en étendant le champ d'étude des travaux précédents, souvent focalisés sur des contextes organisationnels plus ouverts et accessibles.

Sur le plan pratique, ces résultats incitent les dirigeants et responsables de la Police Nationale de Côte d'Ivoire à mettre en avant les aspects positifs de l'esprit de corps (solidarité, loyauté, conscience professionnelle), tout en se gardant des dérives potentielles liées à un corporatisme démesuré. L'établissement d'une culture de gestion inclusive, basée sur la reconnaissance et le dialogue, pourrait améliorer la cohésion sans entraver l'innovation et la modernisation du corps policier.

Comme toute recherche, celle-ci n'est pas exempte de limites qui laissent cependant entrevoir d'agréables perspectives pour des recherches à venir. En raison du nombre restreint de participants à notre recherche et des contraintes inhérentes à toute démarche qualitative et exploratoire, une orientation judicieuse pour les futures recherches pourrait consister à élargir le panel de participants pour confirmer empiriquement les liens préliminaires identifiés entre l'esprit de corps et les comportements de citoyenneté organisationnelle. En outre, une recherche primordiale pourrait consister d'enrichir la connaissance des mécanismes et des processus grâce auxquels l'esprit de corps impacte les comportements de citoyenneté organisationnelle (CCO). En effet, bien que cette étude démontre l'existence d'un lien direct entre ces deux concepts, les mécanismes internes de cette dynamique restent encore largement inexplorés.

Une autre piste intéressante pour étudier ce sujet consisterait à effectuer une analyse comparative entre la Police Nationale, les Forces Armées Nationales et la Gendarmerie Nationale. En effet, bien qu'elles partagent des points communs comme une discipline stricte, une structure hiérarchique marquée, une culture centrée sur le devoir et un solide esprit de corps, ces entités se différencient dans leurs buts, leurs contextes opérationnels et leurs méthodes de socialisation professionnelle. Une comparaison fréquente pourrait dévoiler les similarités et divergences dans les processus qui favorisent la cohésion, ainsi que leur influence sur les comportements au sein de l'organisation.

Références

- (1). Aryee S., Budhwar, P. & Xiong Chen, Z. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: test of a social exchange model, *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 267-285.
- (2). Ashforth, B.E., & Mael, F. (1989). Théorie de l'identité sociale et organisation. *The Academy of Management Review*, 14 (1), 20-39.
- (3). Barnard, C. (1938), *The Functions of the Executive*, Cambridge, Harvard University press.
- (4). Bertelli, A. M., & Lynn, L. E. Jr. (2006). *Madison's managers: Public administration and the Constitution*. Johns Hopkins University Press.
- (5). Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley & Sons.
- (6). Bossaert, D., & Demmke, C. (2005). *Main challenges in the field of ethics and integrity in the EU Member States*. European Institute of Public Administration.
- (7). Camerman J., Cropanzano R & Vandenberghe C. (2002). The Benefits of Justice for Temporary Workers, *Group et Organization Management*, 32(2), 176-207.
- (8). Coleman J.S. (1990). *Foundations of Social Theory*, the Belknap Press of Harvard University, Cambridge.
- (9). Cropanzano R. & Mitchell M. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review, *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- (10). Desrumaux, P., Léoni, V., Bernaud, J.-L., & Defrancq, C. (2012). Les comportements pro et antisociaux au travail : une recherche exploratoire testant deux échelles de mesure et leurs liens avec des inducteurs organisationnels et individuels. *Le Travail Humain*, 75(1), 55-87.
- (11). Gavard-Perret, M.L., Gotteland, D., & Haon, C. (2006). Méthodologie de la recherche. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 60(2), 19-34.
- (12). Gyekye, K. (1996). *An Essay on African Philosophical Thought: The Akan Conceptual Scheme*. Temple University Press.
- (13). Gouldner A. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement», *American Sociological Review*, 25(2), 161-178.

- (14). Guerrero, S. (2003). Dispositions and situation as moderators of the relationship between psychological contract breach and reaction. *Journal of Business and Psychology*, 18(4), 479-493.
- (15). Janowitz, M. (1960). *The professional soldier: A social and political portrait*. New York, NY : The Free Press.
- (16). Kambou, K. D. (2022). Climat éthique et comportements de citoyenneté organisationnelle dans la Police Nationale de Côte d'Ivoire : Une analyse sociopsychologique. *Revue Ivoirienne des Sciences de Gestion*, 8(2), 115–132.
- (17). Kamissoko, B., Kaka, Z. Y. & Togola, B. (2025). Rôle de la Communication interne dans le marketing interne d'une entreprise publique à caractère industriel et commercial au Mali : cas de l'Office du Niger de Ségou (Mali), *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 8(2), 437-461.
- (18). Katz D. & Kahn R. L. (1966). *The social psychology of organizations*, New York: Wiley. (2ème ed. 1978).
- (19). Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). Wiley.
- (20). Keltz, R., Kleykamp, M., & Segal, D. R. (2019). *The Military and Society: A Sociological Perspective*. Oxford University Press.
- (21). Kessler, M.-C. (1986). *Les grands corps de l'État*. Paris : Presses de Sciences Po.
- (22). Konovsky M.A. et Organ D.W., (1996). Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior, *Journal of Organizational Behavior*, 17(3), 253-266.
- (23). LePine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E., (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 52–65.
- (24). Levinson H. (1965), Reciprocation: The relationship between man and organization. *Administrative science quarterly*, 9(4), 370-390.
- (25). Maamari B. E. et Messarra L.C., (2012). An empirical study of the relationship between organizational climate and organizational citizenship behavior. *European Journal of Management*. 12(3), 1-14.
- (26). Mbiti, J. S. (1969). *African Religions and Philosophy*. Heinemann.
- (27). Mirvaux, C. (2020), Les fonctions de l'esprit de corps au sein de la Police. Mémoire de Master, Université catholique de Lille.
- (28). Monier, H. (2014). La gestion des émotions au travail : le cas des policiers d'élite. *Revue Interdisciplinaire Management, Homme(s) & Entreprise*, 13(3), 105-121.
- (29). Monjardet, D. (1996). *Ce que fait la police : Sociologie de la force publique*. Paris : La Découverte.
- (30). Motowidlo S. J., et Van Scotter, J. R., (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance », *Journal of Applied Psychology*. 79(4), p. 475-480.
- (31). N'Guessan, M. A. (2019). Leadership, engagement et comportements de citoyenneté organisationnelle dans les administrations publiques ivoiriennes. *Afrique et Management*, 5(1), 57–73.
- (32). Nasr, M.I., El Akremi, A. et C. Vandenberghe (2009), Justice organisationnelle, confiance et comportements de citoyenneté : test d'un modèle multi-sources multi-cibles de l'échange social au travail. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 74, 3-23.
- (33). Organ D. W. et Ryan K., (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48(4), 775-800.

- (34). Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books /D. C. Heath and Com.
- (35). Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G., (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563.
- (36). Punch, M. (2009). *Police Corruption: Deviance, accountability and reform in policing*. Routledge.
- (37). Quivy, R. & Campenhoudt, V. (2006), *Manuel de recherche en sciences sociales*, Paris : Dunod
- (38). Rhoades, L. et R. Eisenberger, (2002), Perceived organizational support: *A review of the literature*, *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- (39). Ryan, R.M., & Deci, E.L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67.
- (40). Seffon S., N’guessan K. E. & Kramo K. E., (2025). Le climat éthique dans les organisations pour promouvoir l’esprit de corps : cas de la Police Nationale de la Côte d’Ivoire, *Revue Internationale des Sciences de Gestion* 8(3) 1155 – 1177.
- (41). Seffon, S. (2021). Climat éthique, confiance et comportements de citoyenneté des salariés en Côte d’Ivoire : test d’un modèle de l’échange social au travail. *Revue internationale de gestion et d’économie* 5(10) 143-167.
- (42). Thiétart, R. A., & Coll. (2014). *Méthodes de recherche en management*, Paris : Dunod.
- (43). Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2000). *Cooperation in groups: Procedural justice, social identity, and behavioral engagement*. Psychology Press.
- (44). Van Maanen, J. (1975). Organisation policière : étude longitudinale des attitudes professionnelles dans un service de police urbain. *Administrative Science Quarterly*, 20 (2), 207–228
- (45). Westmarland, L. (2005). Police ethics and integrity: Breaking the blue code of silence. *Policing and Society*, 15(2), 145-165.
- (46). Williams L. J. & Anderson S. E. (1991). Assumptions about unmeasured variables with studies of reciprocal relationships: the case of employee attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 77(5), 638-650.