

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE  
SCIENTIFIQUE**

**ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANANGEMENT  
ENSM. Pôle Universitaire de KOLÉA**



**MEMOIRE DE FIN D'ETUDES**

**Master Académique en Management des Organisations**

**L'impact de la justice organisationnelle sur les attitudes des  
employées.**

**Cas : Cosider Canalisation**

**Elaboré par : GUEMAZ Loubna**

**Encadré par : Dr.LAHLOUH Khaled**

**Année 2018/2019**

## Résumé

L'objectif de cette étude est de vérifier l'impact des dimensions de la justice organisationnelle (distributive, procédurale, interactionnelle) sur la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel au sein de l'entreprise Cosider Canalisation. La justice organisationnelle est basée sur les perceptions des individus relatives aux traitements reçus dans l'organisation et aux réactions comportementales consécutives de ces perceptions. Pendant l'enquête sur le terrain on a effectué une collecte de données à travers un questionnaire, ce qui nous a permis de diagnostiquer la réalité de la justice organisationnelle au sein de Cosider Canalisation qui a été généralement modérée. Ainsi, on est arrivé à approuver l'existence d'un impact positif entre la justice organisationnelle et la satisfaction des employés et certaines formes d'engagement. Les résultats de cette recherche permettent d'approfondir le concept de la justice organisationnelle et de tracer de nouvelles perspectives de recherche et d'intervention.

**Les mots clés :** la justice organisationnelle, la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel

## Abstract

The objective of this study is to verify the impact of the dimensions of organizational justice (distributive, procedural, interactive) on job satisfaction and organizational engagement within Cosider Canalisation. During the field survey, data were collected through a questionnaire, which allowed us to diagnose the reality of organizational justice within Cosider Canalisation, which was generally moderated. As a result, the existence of a positive impact between organizational justice and employee satisfaction and some forms of engagement has been approved. The results of this research help to deepen the concept of organizational justice and to identify new perspectives for research and intervention.

**key words:** organizational justice, job satisfaction, organizational commitment

## ملخص

الهدف من هذه الدراسة هو التحقق من تأثير أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية والإجرائية والتفاعلية) على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي داخل شركة كوسيدار. تستند العدالة التنظيمية إلى تصورات الأفراد للمعالجات التي تلقوها في المنظمة والاستجابات السلوكية اللاحقة لهذه التصورات.

. من خلال بيانات مسح العمل الميداني التي تم جمعها من خلال استبيان، سمح لنا بتشخيص واقع العدالة التنظيمية في كوسيدار الذي كان معتدلاً بشكل عام. وبالتالي فإننا توصلنا إلى الموافقة على وجود تأثير إيجابي بين العدالة التنظيمية ورضا الموظفين وبعض أشكال الالتزام. نتائج هذا البحث تساهم في تعميق مفهوم العدالة التنظيمية وتقديم وجهات نظر جديدة للبحث والتطور العلمي.

**الكلمات المفتاحية:** العدالة التنظيمية ، الرضا الوظيفي ، الالتزام

## Remerciements

*En premier lieu je remercie Dieu, le tout puissant auquel je témoigne ma gratitude de m'avoir donné, le courage et la patience tout au Long de la réalisation de ce modeste travail.*

*J'adresse mes vifs remerciements à toutes les personnes qui, de près ou de loin, m'ont aidé moralement et matériellement pour mener à bien mon projet de fin d'études.*

*Un très grand remerciement à mon encadreur Mr LAHLOUH Khaled pour sa disponibilité, son aide précieux dans la réalisation de ce travail, et ses judicieux conseils.*

*Aussi, je tenais à formuler l'expression de ma profonde reconnaissance à ma Tutrice Mme BENHADDOUCHE Farida responsable à la direction des ressources humaines à Cosider Canalisation pour ses conseils et ses orientations ainsi que sa disponibilité au long de ce travail.*

*Enfin, Nous tenons également à remercier les membres de jury qui ont accepté D'examiner ce travail et de participer à la soutenance.*

## TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES TABLEAUX .....	v
LISTE DES FIGURES .....	vi

### Chapitre 1: Introduction générale

1. Problématique .....	9
1.1 Contexte et objectifs de la recherche .....	9
1.2 Pertinence de la recherche .....	10

### Chapitre 2 : Revue de la littérature et le cadre conceptuel

1. Section 1 : Le concept de la justice organisationnelle au sein des entreprises. ....	13
1.1 Définition de la justice organisationnelle .....	13
1.2 Les différentes formes de la justice organisationnelle .....	15
1.3 L'influence réciproque des différentes formes de justice organisationnelle.....	22
1.4 Les déterminants de la justice organisationnelle .....	23
1.5 Les conséquences de la justice organisationnelle .....	27
2. Section 2 : Le concept de l'engagement organisationnel au sein des entreprises. ....	30
2.1 Historique des définitions de l'engagement : .....	30
2.2 Les différents types d'engagement selon Allen et Meyer .....	31
2.3 Les perspectives attitudinales et comportementales de l'engagement organisationnel selon Allen et Meyer .....	33
3. Section 3: Le concept de la satisfaction au travail. ....	35
3.1 Définition et perspective de la satisfaction.....	35
3.2 Présentation des théories sur la satisfaction au travail.....	36
3.3 Relation entre satisfaction au travail et performance.....	44
4. Hypothèses de recherches et modèle conceptuel.....	45
4.1 Les hypothèses de recherches .....	45
4.2 Le cadre conceptuel.....	47

### Chapitre 3 : Cadre méthodologique

1. Approche méthodologique.....	49
1.1 Les outils de collecte des données .....	49
1.2 Le questionnaire .....	50
1.3 La documentation utilisée : .....	50
1.4 Échantillonnage : .....	50
1.5 Structures du questionnaire : .....	50
1.6 Les échelles de mesures.....	51

1.7	La démarche suivie sur le terrain .....	53
-----	---	----

#### **Chapitre 4: Résultats et discussions**

1.	Présentation de l'entreprise d'accueil.....	55
1.1	Activité.....	56
1.2	Organisation.....	57
2.	Résultats.....	62
2.1	Analyse descriptive.....	62
2.2	Analyse inférentielle.....	69
3.	Discussion.....	85
4.	Limites.....	87
5.	Recommandations et apports managériaux .....	88
5.1	Recommandations.....	88
5.2	Apports managériaux .....	88
	Conclusion.....	90
	Bibliographie.....	92
	Annexes.....	92

## LISTE DES TABLEAUX

N°	Intitulé	page
1	les différentes situations de la justice distributive	15
2	distribution de la population	59
3	Corrélation	65
4	tests de normalité	67
5	tests de quasi normalité	68
6	test ANOVA(satisfaction au travail)	69
7	Récapitulatif des modèles (satisfaction au travail)	70
8	Evaluation des paramètres du modèle (satisfaction au travail)	70
9	test ANOVA (engagement organisationnel affectif)	72
10	Évaluation de l'ajustement du modèle de régression aux données (engagement organisationnel affectif)	72
11	Evaluation des paramètres du modèle (engagement organisationnel affectif)	73
12	Évaluation de la qualité du modèle de régression et analyse de la variance (engagement organisationnel normatif)	74
13	Évaluation de l'ajustement du modèle de régression aux données (engagement organisationnel normatif)	75
14	Evaluation des paramètres du modèle (engagement organisationnel normatif)	75
15	Évaluation de la qualité du modèle de régression et analyse de la variance (engagement organisationnel calculé)	76
16	Évaluation de l'ajustement du modèle de régression aux données (l'engagement organisationnel calculé)	77
17	Evaluation des paramètres du modèle (engagement organisationnel calculé)	78
18	synthèse des résultats de recherche	78

**LISTE DES FIGURES**

N°	intitulé	page
1	les déterminants de la justice organisationnelle	25
2	Perspective attitudinale de l'engagement	32
3	perspective comportementale de l'engagement	33
4	la pyramide des besoins selon MASLOW	37
5	schéma représentatif du cadre conceptuel de notre étude	45
6	organigramme de Cosider canalisation	56
7	Organigramme de la direction de ressources humaines	59
8	cadre conceptuel après les tests des hypothèses	82

# **Chapitre 1: Introduction générale**

Considérée depuis longtemps comme « la première vertu des institutions sociales » (J.Rawls, 1971, p. 29), la justice a intégré depuis une trentaine d'années le contexte organisationnel comme un déterminant essentiel des attitudes et des comportements au travail. L'extension du domaine de la justice organisationnelle n'a cessé alors de s'agrandir. Introduite dans les années 1980 par Jerald Greenberg, le concept de justice organisationnelle a depuis fait l'objet de plus de 500 articles publiés dans les revues scientifiques sur le comportement organisationnel et le management des ressources humaines (J.A.Colquitt, 2005). Cette magnifique évolution s'explique par l'importance accordée par les individus et les groupes à la justice, à l'équité, à l'égalité, à l'impartialité et à l'intégrité dans leur vie au travail. Il n'y a pas une pratique, un événement, ou un échange dans l'organisation qui ne soit pas marqué peu par un jugement de justice. Aussi bien les attentes que la sensibilité des salariés aux questions de justice ne cesse de croître, exigeant de la part des organisations et des supérieurs hiérarchiques un traitement équitable et respectueux en échange d'une performance accrue. S'interrogeant sur les raisons qui incitent les individus à valoriser la justice dans le contexte organisationnel, Gillespie et Greenberg (2005) estiment que la justice est souvent essentielle pour trois raisons :

1. elle renforce les sentiments d'estime de soi dans la mesure où un traitement juste reflète une valorisation et une reconnaissance des contributions de chacun.
2. elle garantit le contrôle que les individus peuvent avoir sur les rétributions et les résultats des décisions d'allocation des ressources étant donné que des procédures justes peuvent mener à des récompenses favorables aux individus.
3. elle reflète et signale le respect des valeurs morales et éthiques par les individus et les groupes dans l'organisation. (Assâad El Akremi)

L'intégration de ces trois raisons montre que la justice est essentielle dans les organisations parce qu'elle construit le sens de l'appartenance et l'identité de chaque membre ou employée dans l'entreprise. Les perceptions de justice représentent donc une condition essentielle pour le développement et la préservation des relations constructives assurant la confiance et la qualité des échanges entre les acteurs organisationnels. La justice devient-elle ainsi un déterminant des comportements productifs et des performances dans les entreprises. Étant donné l'importance élevée des perceptions de justice dans les organisations, un nombre impressionnant et considérable d'études a été consacré à ce thème.

Pour l'entreprise, les perceptions de la justice organisationnelle influence un nombre important d'attitude et de comportement au travail et par conséquent la performance et la

pérennité de l'entreprise ; cette justice reflète les règles et les normes sociales qui régissent l'entreprise au plan de la distribution des ressources, des processus et des procédures conditionnent cette distribution et d'autres aspects du comportement de l'organisation et les relations interpersonnelles. La justice organisationnelle est donc une préoccupation universelle et omniprésente pour les employés ; elle lui permet de s'assurer que dans l'échange avec l'organisation ; qu'il a bien maximisé ces rétributions actuelles et futures. On peut donc penser que le sentiment de justice améliore la satisfaction du salarié au travail, cette dernière dépend du niveau de la divergence entre ce que le salarié désire de son travail et de ce qu'il en retire. Ainsi que l'engagement qui reflète son attachement envers l'organisation.

Pour mener à bien le cheminement de notre étude, il convient de mieux de cerner et préciser les éléments de la recherche et donner les motifs ainsi que les objectifs poursuivis vis-à-vis de notre thème dont nous allons par la suite annoncer la problématique ; où nous poserons la question principale sur laquelle nous allons se focaliser.

## **1. Problématique**

### **1.1 Contexte et objectifs de la recherche**

Dans cette section nous avons présenté le contexte et l'objectif de l'étude.

#### **1.1.1 Contexte de l'étude**

Aujourd'hui plus aucune entreprise n'ignore l'importance de la justice organisationnelle. Dans un contexte où la fonction des ressources humaines joue un rôle très important dans l'objectif d'améliorer la performance et la pérennité de l'entreprise.

La présente étude a été faite au sein de l'entreprise publique : Cosider Canalisation. Notre choix de cette entreprise est motivé par : la place qu'elle occupe dans le secteur public, sa réputation et un stage dans une grande entreprise Algérienne me donnera de belles perspectives professionnelles. Cette dernière est en plein développement, la direction à déclencher des initiatives dans le but d'améliorer la perception de la justice, la communication et d'implanter une nouvelle culture en veut d'améliorer la satisfaction des employés ainsi que leurs engagements et chercher à connaître les lacunes qui mènent à l'insatisfaction au même temps gagner la confiance et la fidélité des travailleurs.

### **1.1.2 Les raisons de choix du thème :**

- L'importance du thème par rapport à notre spécialité.
- La volonté personnelle de traiter ce thème au sien d'entreprise algérienne étatique.
- Connaître à quel point les entreprises algériennes donne de l'importance à l'individu au travail.
- Comprendre si Cosider Canalisation accorde assez d'importance à la satisfaction de ces employées ainsi qu'à la perception de la justice.
- Manque des études similaires à l'échelle nationale et même chez Cosider canalisation.
- Enrichir la bibliothèque d'ENSM par un nouveau thème.

### **1.1.3 L'objectif de l'étude**

- Présenter le concept de la justice organisationnelle et son importance.
- Connaître le niveau de perception de la justice au sein de Cosider Canalisation.
- Explorer le concept de la satisfaction et l'engagement organisationnel.
- Mettre en évidence l'impact de la justice organisationnelle sur la satisfaction et l'engagement des employées au sein de Cosider Canalisation.
- Suggérer des solutions visant à promouvoir la satisfaction et l'engagement.
- Avoir une semi expérience professionnelle chez Cosider Canalisation.

## **1.2 Pertinence de la recherche**

### **1.2.1 Pertinence scientifique**

Les variables qui interviennent dans l'amélioration de la justice organisationnelle sont multiples. Notre travail peut ouvrir des pistes sur des recherches approfondies sur certaines variables bien précisément la satisfaction et l'engagement organisationnel d'une part et la perception de la justice chez l'individu d'une autre part, ces derniers sont les piliers dont lesquels notre travail peut servir comme piste de recherche .l'intérêt scientifique de cette étude est dû au constat que les perceptions de justice influencent un nombre important d'attitudes et de comportements au travail et par conséquent la performance et la pérennité des entreprise. Ainsi, il a été établi que la justice organisationnelle a une influence significative sur la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel. L'importance de la justice en milieu organisationnel n'étant plus à prouver, les chercheurs se sont tournés vers la proposition de cadres théoriques permettant d'expliquer ses effets.

### **1.2.2 Pertinence managériale**

Durant notre formation académique à L'école Nationale Supérieure de Management ainsi que notre exploration théorique des articles scientifiques. Nous avons acquis des connaissances théoriques approfondies dans la gestion des ressources humaines et bien évidemment sur notre thème, notre travail de recherche nous a permis de dégager des propositions et des suggestions pour répondre aux préoccupations des managers sur le terrain, les résultats de notre travail peuvent servir comme des solutions opérationnelles pour l'entreprise.

De ce fait nous avons orienté notre problématique de recherche sur la question principale suivante :

- **Quelle est l'impact de la justice organisationnelle sur les attitudes des employés au sein de Cosider Canalisation ?**

Afin de répondre aux besoins de cette étude, nous allons structurer notre travail en quatre chapitres :

1. Le deuxième chapitre abordera le cadre théorique de l'étude et le cadre conceptuel.
2. Le troisième chapitre sera consacré à la méthodologie de recherche adoptée.
3. Le quatrième chapitre sera dédié à la présentation de l'entreprise ensuite la présentation et discussion des résultats ainsi que à des recommandations et les limites de la recherche.

Nous concluons Notre travail par une conclusion suivie par la liste bibliographique et les annexes.

## **Chapitre 2 : Revue de la littérature et le cadre conceptuel**

Ce chapitre est scindé en trois sections portant sur la revue de littérature. La première section porte sur la définition de la justice organisationnelle et ces différentes composantes. La deuxième section traite des déterminants de l'engagement organisationnel et la dernière section est consacré à aborder le concept de la satisfaction au travail. Finalement, ce chapitre se termine par la présentation des hypothèses de recherches et le modèle conceptuel.

## **1. Section 1 : Le concept de la justice organisationnelle au sein des entreprises.**

Dans un contrat de travail, les salariés cherchent toujours à ce que la relation soit fondée sur l'équilibre entre l'ensemble des avantages qu'ils reçoivent de l'entreprise et les contributions qu'ils lui apportent. La perception d'une relation équilibrée va générer un sentiment de la justice organisationnelle.

### **1.1 Définition de la justice organisationnelle**

L'idée de la justice correspond globalement à l'évaluation du fait que la réponse apportée par une partie à une autre est, ou non appropriée à ses attentes, cette théorie s'intéresse donc à la gestion des relations entre les parties. La justice organisationnelle représente une préoccupation universelle pour les employés. Pour le salarié la justice est utile en ce qui lui permet de s'assurer que dans l'échange avec l'organisation, il a bien maximisé ses rétributions actuelles et futures.

Au sein de l'organisation, les salariés sont quotidiennement confrontés à des décisions, des événements des perceptions qui les concernent, les décisions sont liées soit à la réalisation de leurs missions et projets (évaluations des performances, distribution des primes, augmentation des salaires), ou qu'elles résultent du contexte dans lequel ils travaillent (résolutions des conflits professionnel, nouvelle méthode de travail et discipline).

Ces décisions engendrent pour les salariés des conséquences économique ou socio-émotionnelle. Les travailleurs durant leurs missions jugent les décisions d'un œil critique, aussi ils sont sensible à leur qualité qu'il soit juste ou injuste.

Selon Folger et Konovsky (1989) : « *la théorie de justice organisationnelle s'intéresse aux perceptions des individus relative aux traitements reçus dans l'organisation et aux réactions comportementales consécutives à ces perceptions* » (FOLGER, 1989). Elle revêt donc différents aspects, d'une logique instrumentale qui lie les jugements de la justice à l'atteinte des objectifs individuels. Le concept a intégré une

logique interpersonnelle qui lie les jugements à la qualité des échanges dans lesquelles les individus s'inscrivent et leurs permet de s'y positionner. Dans cette optique les perceptions de la justice signalent à la fois la qualité du résultat obtenu et la qualité de la relation, cette dernière étant valorisée pour elle-même sans lien avec les bénéfices que les individus peuvent en tirer.

Les individus développent des croyances sur ce qui est juste reconnaissance en échange d'un travail accompli. Ceux-ci comparent ensuite le rapport entre leur inputs et leurs outputs avec celui d'une personne jugée équivalente par le travailleur (par sa fonction, son travail, son statut, etc.), les inputs ce sont : les efforts, le temps et tout ce que les travailleurs investissent dans l'entreprise. Les outputs ce sont : le salaire, les primes, la sécurité, la réputation, la reconnaissance peut aboutir à la perception d'un traitement intégral entre le travailleur et le référant. La justice organisationnelle fait référence aux règles et normes sociales qui régissent l'entreprise au plan : de la distribution des ressources et des avantages (la justice distributive), des processus et des procédures conditionnent cette distribution (la justice procédurale) et les relations interpersonnelles (la justice interactionnelle).

Et pour plus de clarification et de simplification on peut référer à la définition suivante :

Selon Beugré (1998) : « *la justice et la perception de l'équité des échanges prenant lieu dans l'organisation, qu'ils soient économique ou sociaux, impliquant l'individu dans ces relations avec les supérieurs, les subordonnés, les collègues, et l'organisation comme étant un système social* » (Beugré, 1998, p. 7). Cette définition permet de confirmer qu'une conceptualisation tridimensionnelle de la justice permettrait de cerner le mieux le concept, la perception de la justice distributive se rapporte à l'évaluation des résultats et des conséquences des décisions d'allocation surtout en termes de proportionnalité entre les rétributions et les contributions. La justice procédurale concerne l'évaluation de règles et procédures formelles mises en application pour atteindre les résultats d'allocation. La justice interactionnelle est relative à l'évaluation des aspects interpersonnels des décisions d'allocation.

A cet égard, la justice distributive est le type le plus ancien de justice organisationnelle, à travers de nombreuses recherches, la justice distributive fait référence à la justice perçue des rétributions (récompense reçues suite à la distribution des ressources matérielles ou socio-émotionnelles au sein de l'organisation). Malgré l'importance de ce thème mais il ne fournit qu'une vision partielle de la justice organisationnelle (Tyler T. R., 1998).

En revanche, une idée perspicace des théoriciens de la justice organisationnelle a été considérer que les individus se soucient aussi de processus d'allocation ou des moyens par lesquels les rétributions sont allouées aux individus, cette idée a donné lieu à la justice procédurale. L'accent mis sur le processus a depuis été l'un des critères essentiels de distinction dans l'étude de la justice sur le lieu de travail. Peu de après l'intégration de la justice procédurale, Bies et Moag (1986) ont ajouté le concept de la justice interactionnelle, ou du traitement interpersonnel que l'on reçoit dans l'organisation (Assâad El Akremi, p. 27).

## **1.2 Les différentes formes de la justice organisationnelle**

La revue de la littérature permet de déduire trois types ou structures qui constituent les piliers de la justice organisationnelle : la justice distributive, qui était la première structure et la plus ancienne parmi les autres structures, la justice procédurale et la justice interactionnelle.

### **1.2.1 La justice distributive**

Tout individu au travail observe son environnement afin d'évaluer si le traitement qui lui est réservé est équitable ou non. La justice distributive s'intéresse aux perceptions et aux réactions par rapport aux rétributions obtenues, au regard à la fois de ce que les employés croient mériter de leurs comparaisons aux autres. La justice distributive est importante pour prédire un certain nombre d'attitudes et de comportements tels que la citoyenneté organisationnelle, la satisfaction au travail, ou la confiance à l'égard de l'encadrement. Dans cette même perspective, l'injustice distributive amène les individus à s'engager dans des comportements de sabotage visant à restaurer l'équité ou à commettre des vols au sein de l'organisation. Adams a étudié la justice distributive en 1963 dans la psychologie organisationnelle. La règle majeure mise en évidence par Adams et celle de la proportionnalité. D'après cette règle, les individus perçoivent une transaction comme étant juste lorsque le rapport entre leurs efforts (contributions) et ce qu'ils reçoivent en échange (rétributions) est équilibré, comparativement à une autre personne dite référent dans la même situation qu'eux. Selon Doucet (2004), la justice distributive « *propose que les individus font des évaluations cognitives du ratio entre leur apport à l'organisation et ce qu'ils reçoivent de cette dernière. Par la suite, ils comparent ce ratio à d'autres référents. Si l'individu se sent trop récompensé, un sentiment de culpabilité émergera. Si l'individu se sent sous-récompensé, un sentiment de colère s'en suivra. Finalement, si l'individu perçoit que la comparaison des ratios est équilibrée, il éprouvera une certaine satisfaction.*

*C'est l'équilibre résultant de la comparaison des ratios qui amènera l'individu à percevoir la distribution des ressources dans son organisation comme équitable* » (O.Doucet, 2004).

Le référent auquel l'employé se compare peut être un collègue, l'employé lui-même à un moment antérieur de sa vie, ou même un référent fictif, autrement dit, les individus calculeraient, plus ou moins une sorte de ratio entre leurs contributions et leurs rétributions qu'ils comparent d'une autre personne généralement proche d'eux. Au niveau des contributions on inclut l'intensité de l'effort (i.e. un employé qui fournit plus d'effort par rapport à un autre), les sacrifices consentis, le temps consacré au travail ou la discrimination subie, dans les rétributions, on trouve le salaire, les diplômes les récompenses symboliques (valorisation, récompense sociale) et la qualité de vie. Un salarié sous-payé sentirait de la colère et du ressentiment, ce ressenti viendrait motiver l'individu afin de rétablir l'équité, soit de changer les cognitions (par exemple en estimant que les rétributions initiales étaient anormales) soit à changer les comportements (par exemple en diminuant ses contributions, en travaillant moins) (Lévy-Leboyer, 2006, p. 18).

Le sentiment de la justice distributive repose donc sur l'évaluation des contributions apportées par le salarié (effort fourni, temps passé sur la tâche, investissement...) et des rétributions accordées en retour par l'entreprise (salaire, prime, promotions, statut...). Cette évaluation repose bien entendu sur une part subjective. Chaque salarié n'a pas les mêmes perceptions des retours qui lui sont alloués, certains seront plus sensibles à une prime tandis que d'autres seront plus attachés aux responsabilités qui leurs seront confiées.

Plusieurs recherches et études montrent que la perception de l'équité d'une récompense se focalise sur l'estimation de sa valeur et sur son caractère moral et éthique, c'est-à-dire sa consistance avec les normes de rétributions soutenues par le salarié qui répondent aux critères d'équité, d'égalité et besoin (ADAMS, 1965).

La valeur associée à la rétribution renvoie à l'évaluation de celle-ci par l'employé en terme de favorable-défavorable. Le rôle de la valeur des rétributions sur les perceptions de justice peut notamment s'expliquer à travers le biais égocentrique ou « les individus pensent que les modes des allocations qui leur sont alloués sont sur les plus bénéfiques et les plus justes ». (Assâad El Akremi, p. 51)

Au-delà de sa valeur, la rétribution sera considérée comme juste si elle respecte les normes d'allocations considérées par l'individu. Une norme d'allocation est « une règle sociale qui spécifie les règles définissent certaines distributions et récompense et de

ressources comme équitables et justes » (Leventhal, 1976, p. 94). La littérature s'accorde majoritairement sur 3 règles de distributions : l'équité, l'égalité et le besoin.

Quand les salariés sont face à une situation où ils n'ont pas assez d'éléments pour évaluer la justice et leur rétribution, ils cherchent d'autres formes de justice organisationnelle pour porter un jugement sur leur allocation, ces autres formes portent sur l'analyse des procédures et des échanges interpersonnels.

Alors les individus effectuent le rapport entre les rétributions qu'ils retirent de leurs emplois tout en comparant leurs rétributions avec leurs contributions au sein de l'organisation.

Commençant par les rétributions appelé dans certains ouvrages les « outcomes », qui englobent : le salaire, les promotions, les conditions de travail, la reconnaissance, tout ce que l'employé reçoit comme contrepartie de son effort. Ces rétributions doivent être bien mesurées et bien équilibrées. Ensuite, les contributions autrement dit les « inputs », qui englobent : les informations détenues, le niveau des compétences, l'ancienneté et les performances.

Chaque salarié choisit les personnes avec lesquelles se comparer (réfèrent), il construit des standards de comparaisons par des ratios d'équité qui seront comparés par la suite avec ce qui a été choisi comme référent et ressent le sentiment de l'équité ou non.

Soient :

**Rs** = évaluation de la rétribution que le salarié **S** retire de son emploi.

**Cs** = évaluation de la contribution que le salarié **S** apporte à son entreprise.

**Rr** = évaluation par le salarié **S** de la rétribution retirée de son entreprise par la personne prise comme référentiel **R**.

**Cr** = évaluation par le salarié **S** de la contribution apportée à son entreprise par **R**. (Peretti, 2004, p. 5)

Après la comparaison entre le salarié et le référent 3 scénarios sont possibles :

-  **$R_s/C_s > R_r/C_r$**  : situation d'iniquité (sur équité). Si l'individu juge que son ratio est plus avantageux que celui des autres, on dit qu'il est « sur payé » cela peut naître un sentiment d'inquiétude et d'insécurité chez l'individu (Thériault, 1983). Ce ressenti serait généralement temporaire. Pour son équilibre psychologique et éviter un sentiment de culpabilité. Quand un individu ressent un sentiment de sur paiement ce dernier changerait de référents afin de se comparer avec d'autres personnes auxquelles leurs caractéristiques se rapprochant d'avantage des siennes.

- $R_s / C_s = R_s / C_r$  : situation d'équité. L'individu estime que le traitement qui lui est réservé est comparativement équitable par rapport à celui réservé aux autres. C'est une source de mobilisation des salariés.
- $R_s / C_s < R_s / C_r$  : situation d'iniquité (sous équité). L'individu trouve que son ratio est inférieur à celui des autres, il s'estime « sous payé », cela peut être dû à des contributions jugées élevées ou à des rétributions considérées comme trop faibles. Ceux-ci peuvent créer un état de tension et de détresse.

Adams précise en outre que l'individu compare sa situation par rapport à des individus de l'entreprise (équité interne) mais aussi à des personnes extérieures de l'entreprise (équité externe). Selon l'auteur, un traitement injuste aurait pour effet de démotiver les individus alors qu'un traitement juste a pour effet de motiver les individus en répondant à leur besoin de justice (ADAMS, 1965).

Ce tableau résume de tous les cas possibles que l'employé peut se confronter durant sa carrière professionnelle comme des appréciations et des préjugés.

**Tableau n°1** : les différentes situations de la justice distributive.

<b>Configuration équilibré :</b> Sentiment de justice	<u>Mes contributions (+/-) = Contributions du référent (+/-)</u>  Mes rétributions (+/-) = Rétributions du référent (+/-)
<b>Sous rétribution :</b> Sentiment d'injustice, colère, révolte.	<u>Mes contributions (+/-) &gt; Contributions du référent (+/-)</u> Mes rétributions (+/-) < Rétributions du référent (+/-)
<b>Sur rétributions :</b> Sentiment d'injustice, culpabilité.	<u>Mes contributions (+/-) &lt; Contributions du référent (+/-)</u> Mes rétributions (+/-) > Rétributions du référent (+/-)

**Source :** par l'étudiante

En fin nous avons vu la justice distributive et les différentes définitions qui sont liées à ce terme, mais le jugement des employés est pris à travers de multiples critères afin s'assurer la fiabilité de jugement et de perception sinon nous allons prendre des jugements et de construire des perceptions abusives.

La théorie de l'équité et particulièrement la justice distributive limitent l'analyse de la perception de la justice à cette dernière étape de l'allocation. Le système social qui mène au résultat n'est pas donc pas pris en compte. La perception de l'équité ne dépend pas uniquement des résultats (des décisions) mais aussi et surtout des processus utilisés pour y parvenir. Il s'agit de la justice procédurale.

### **1.2.2 La justice procédurale**

Les recherches de la justice organisationnelle mettent en évidence que l'individu définit la justice non seulement en fonction de la procédure utilisée pour déterminer la valeur et ces retours, c'est la justice procédurale (Leventhal G. S., 1980).

Alors que les recherches sur la justice distributive ont dominé les années 1960 et 1970, suite aux travaux sur la justice distributive et en particulier à la théorie de l'iniquité (Adams, 1965), la fin des années 1970 et les années 1980, un deuxième courant de recherche s'intéresse à l'équité des procédures par lesquelles les outcomes sont déterminés.

Au début, la justice procédurale a été consacrée que dans le cadre juridique. Jusqu'à 1975, les deux auteurs Thibaut et Walker (1975) ont réalisé des études qui analysent les procédures juridiques sur les réactions engendrées par la prise des décisions (Thibaut, 1975).

La théorie de la justice procédurale regroupe deux niveaux d'analyse, le niveau de processus et le niveau de décision. Le niveau du processus renvoie aux facultés d'un individu à contrôler la façon dont les informations sont récoltées, le second niveau est axé sur les décisions, à travers de celle-ci, l'individu a même évaluer le résultat affectif de la situation. Le premier niveau, généralement étudié sous le terme de « voice » (faire entendre sa voix), peut avoir un impact plus important que le second niveau dans la perception de la justice. Ainsi quand les différentes parties en litige peuvent exprimer leur point de vue, elle accepte plus facilement les décisions prises mêmes lorsque celles-ci sont négatives. Par la suite les concepts de la justice procédurale ont été appliqués dans le domaine de la psychologie organisationnelle notamment par Lavenhal en 1976. Ainsi que les individus ont le sentiment d'être en présence de procédures justes, ils sont plus enclins à accepter les décisions qui les concernent que lorsqu'ils ont le sentiment que les procédures sont injustes (Assâad El Akremi, p. 30).

Le terme de « voice » est l'un des critères très importants de la justice procédurale qui renvoie à la possibilité que chaque personne peut exprimer son opinion, mais ce n'est

qu'une règle parmi d'autres qui permet une bonne perception du niveau de la justice procédurale (Delaport, 2016, p. 19).

Laventhal, Karuza et Fry (1980) constatent que : la perception de justice des procédures mises en place doit avoir :

- La cohérence : l'application des procédures est effectuée pour l'ensemble des employés.
- L'impartialité : les responsables doivent être parfaitement neutre, éviter tout biais et toute subjectivité.
- La précision : toute décision doit être fondée sur des informations exactes et exhaustives.
- L'adaptabilité : une procédure peut être modifiée si les nouvelles informations ont fait évoluer la représentation initiale de la situation.
- La représentativité : le processus de prise de décision intègre tous les critères considérés comme pertinent par les individus concernés.
- L'éthique de l'organisation : les procédures la prennent en compte.

La justice procédurale exerce deux types d'influences, l'un est positif et l'autre est négatif. C'est deux types d'influences engendrent deux différentes réactions selon la perception de l'équité du système :

- La première influence est consécutive : les décisions prises à l'égard de l'individu sont injustes, donc pour qu'il soit mieux évalué, il développe une stratégie qui vise à montrer l'augmentation de sa performance et sa productivité.
- Par contre, l'influence négative, elle s'appelle destructive qui amène l'agent à travailler moins, à ne pas donner son effort au maximum et à adopter une posture de retrait professionnelle. Cette attitude s'impose par le désir de s'opposer à un système qui est considéré comme injuste (Bies, 1986).

### **1.2.3 La justice interactionnelle**

Bies et Moag (1986) définissent la justice interactionnelle comme suit : « *la justice interactionnelle désigne la qualité du traitement interpersonnelle reçu l'or de la mise en place des procédures* ». Historiquement, la place de la justice interactionnelle au sein des théories de la justice organisationnelle fut sujette à controverse. Certaines recherches considèrent la justice interactionnelle comme un aspect social de la justice procédurale, tandis que d'autres recherches lui attribuaient une place indépendante.

La justice interactionnelle se désigne de deux précédent type de justice par la perception de la qualité du traitement interpersonnel reçu dans les procédures, elle renvoie au actes affectant la sensibilité social principalement en terme de respect et dignité. Afin d'affirmer cette définition Greenberg (1993) propose de devisé la justice interactionnelle en deux dimensions : la justice informationnelle et la justice interpersonnelle.

- **La justice informationnelle** : renvoie à l'exactitude et à la qualité des informations reçue lors des procédures.
- **La justice interpersonnelle** : renvoie à la qualité de l'échange interpersonnelle entre individus et plus particulièrement entre le supérieur hiérarchique et son collaborateur.

Deux facteurs sont essentiels : le traitement respectueux des individus et la possibilité d'obtenir des explications. La figure d'autorité intervient dans le ressenti de justice des employés. (Assâad El Akremi, p. 34)

Selon Bies et Moag (1986) la perception de la justice des figures d'autorité dépend du respect des quatre règles des échanges interpersonnels :

1. La justification : le supérieur explique de manière adéquaté le pourquoi des pratiques et des décisions
2. La sincérité : le supérieur hiérarchique tiens ces promesses et ne ment pas.
3. Le respect : le supérieur hiérarchique traite ses subordonnés avec respect et dignité.
4. La civilité : le supérieur hiérarchique soit s'abstenir de faire des remarques préjudiciables ou de poser des questions inappropriées (Portant sur la religion, les origines culturelles...)

Ces recherches expérimentales de Bies et Moag montrent que le sentiment de justice dépend de deux types de traitement :

- La première reflète le degré de dignité et de respect avec lequel les employés sont traités par l'autorité
- Présence ou absence d'explications fournies par l'autorité managériale sur les raisons des procédures mises en place.

D'après les travaux de Greenberg (1993) et Colquitt (2001), ces quatre critères répondent aux deux versants de la justice interactionnelle, avec les deux premiers critères associés au versant informationnel (explantions or social accounts) et les deux derniers correspondants au verset interpersonnel (interpersonnel sensivity). Ainsi, lorsque le représentant de l'autorité traite ces collaborateurs avec respect, sincérité et sensibilité et qu'il leur explique les raisons justifiants les décisions et les procédures les concernant, on considère que la justice interactionnelle correspond en réalité a deux rôles que doit jouer le

représentant de l'autorité dans ces échanges avec ses subordonnés pour être perçu comme juste.

Les études ont montré que les employés perçoivent le représentant de l'autorité comme étant à la fois un partenaire relationnel à part entière, et un agent ou un représentant de l'organisation. Ces deux facettes peuvent être comprises par le fait que le supérieur hiérarchique est à la fois en charge de la mise en place de la communication, des stratégies, des procédures et des pratiques organisationnelles tout en entretenant des relations personnelles avec les employés.

### **1.3 L'influence réciproque des différentes formes de justice organisationnelle**

Les trois formes de la justice : distributive, procédurale, interactionnelle, sont liées les unes à des autres à travers les décisions organisationnelles. Corpanzano, Bowen et Gilliland (2007), au travers de préconisations psychologiques, ont démontré que les trois dimensions de la justice interagissent pour un management efficace : « Heureusement, il y a une bonne nouvelle, il est montré que les trois dimensions de justice interagissent ». (Delaport, 2016, p. 27)

La littérature comporte ainsi des apports théoriques qui permettent de comprendre la différence entre les différentes formes de justice, mais également d'autres qui expliquent les interactions entre elles. C'est en jouant expérimentalement sur le degré de la justice de chaque dimension que les chercheurs ont pu déterminer les effets des unes sur les autres. Dans un premier temps, il a été montré un effet interactif systématique entre la justice distributive et la justice procédurale dans la perception qu'a l'individu de la décision hiérarchique prise à son égard, ce qui signifie si une décision est perçue comme juste dans ses procédures alors qu'elle est perçue comme injuste au regard de la justice distributive, cette même décision peut être perçue en globale comme juste, l'inverse reste vrai. (Assâad El Akremi, p. 33)

De la même façon, la justice interactionnelle interagit avec les autres formes de la justice de façon à compenser des injustices distributives et procédurales. L'influence de la justice interactionnelle sur les autres formes de la justice se vérifie tout particulièrement en ce qui concerne les attitudes et les comportements vis-à-vis du leader.

Quelques recherches ont ensuite investi les liens de cause à effet du triple interaction justice distributive, justice procédurale et justice interactionnelle. Chacune de ces dimensions permet d'atténuer ou de renforcer les formes d'injustice des deux autres et ont des effets par exemple sur les comportements des représentants au travail. Une autre

forme d'interactions entre les différentes dimensions de justice apparaît lorsqu'on étudie leurs effets conjoints sur une même variable. Par exemple, un effet devenu aujourd'hui un classique est l'influence de l'interaction entre justice distributive et justice procédurale sur la satisfaction des salariés, si une personne reçoit une rétribution qu'elle considère injuste mais les procédures qui ont permis cette rétribution sont quant à elle perçue comme juste, le salarié aura moins de sentiments négatives vis-à-vis de sa rétribution.

Si la justice interactionnelle ou la justice procédurale sont perçue comme élevées, les individus accepteraient mieux une rétribution perçue comme injuste. Autrement dit, lorsque la justice procédurale est faible, l'interaction prédite entre la justice distributive et la justice interactionnelle devient probable. Dans le cas où la justice procédurale est élevée, l'interaction entre la justice distributive et interactionnelle n'est pas nécessairement significative. Ces idées suggèrent qu'il y a un triple effet interactif entre les trois formes de justice. En terme empirique, Skarlicki et Floger (1997) ont montré que « *ce triple effet interactif prédit l'impact de la justice organisationnelle sur les comportements déviants sur le lieu de travail* ». (Assâad El Akremi)

#### **1.4 Les déterminants de la justice organisationnelle**

Durant leur vie dans l'organisation, les employés évaluent la justice organisationnelle selon plusieurs facteurs, qui intervient pour déterminer leur perception de justice. Cette perception engendre de sa part certains attitudes et comportements organisationnelle.

##### **1.4.1 Les facteurs déterminants de la justice organisationnelle**

En milieu organisationnel, les employés évaluent la justice des évènements, des situations et des échanges relationnels qui peuvent altérer leur bien-être matériel et socio-émotionnel. En particulier, la littérature a permis d'identifier successivement trois types de facteurs organisationnels pouvant potentiellement provoquer les sentiments de justice des employés : les outcomes des décisions et des pratiques organisationnelles, les procédures donnant lieu à ces outcomes, et le comportement interpersonnel des figures d'autorité à leur égard après les évolutions de ces trois concepts on trouve que les trois types de la justice organisationnelle (distributive, procédurale, interpersonnel).

Mais plus que ces trois facteurs, il existe d'autres types de facteurs qui sont essentiel a déterminé la justice organisationnelle, qui concerne soit l'individu ou l'organisation, car la justice dégagée par la littérature confirme que la perception de la justice ne dépend pas de la manière avec laquelle se comportent les managers vis-à-vis de

leurs employés, plusieurs autres facteurs ou caractéristiques individuelles et organisationnelles interviennent pour influencer cette perception.

Nous allons passer aux facteurs essentiels, individuelles et organisationnelles qui déterminent le niveau de perception de la justice organisationnelle.

#### **1.4.2 Les déterminants individuels**

Les facteurs individuels qui sont dégagés par la littérature sont constituées de l'âge, l'ancienneté, la position hiérarchique et du niveau de formation de l'individu. Nous allons voir l'influence de chacun de ces facteurs sur la perception de la justice organisationnelle.

##### ➤ **L'âge**

L'âge est souvent rattaché à une capacité plus grande de s'adapter avec les politiques de gestions et les manières des supérieurs. Les employés les plus âgés peuvent se montrer moins critique vis-à-vis de leurs supérieurs et plus impliqués à l'organisation, leur degré de perception de l'injustice serait ainsi moins faible que les jeunes employés.

##### ➤ **L'ancienneté**

L'ancienneté crée chez l'individu un sentiment de sécurité, une familiarité, et une capacité de prévoir tous les aspects inhérents à la distribution des rétributions et aux procédures utilisées pour le faire. D'autre part, l'ancienneté peut prendre le sens négatif, s'avère dans la mémorisation de l'employé de toutes ses expériences négatives vécues tout au long de son parcours professionnel.

##### ➤ **Le niveau hiérarchique**

La position hiérarchique est liée au rôle joué au sein de l'organisation, c.-à-d. que Statut de l'employé influe sa perception de la justice. Lansberg (1984) à vérifier que « *les employés à niveau hiérarchique bas approuvent peu l'équité des procédures d'allocation et perçoivent mieux cette équité au niveau des unités de travail qu'au niveau de l'organisation en général. Par contre, les responsables hiérarchique et intermédiaire accordent beaucoup d'importance au fait d'être équitablement traité quant aux procédures d'allocation (justice procédurale)* ». (lansberg, 1984)

##### ➤ **Le niveau de formation**

Il est communément admis que les personnes plus instruites bénéficient d'un niveau de conscience et de maturité plus élevé. Ainsi, à un niveau de formation plus élevé, les employés seraient plus sensibles aux évènements organisationnels liés à la justice organisationnelle. Ils seraient aussi plus disposés à revendiquer leurs propres droits et à participer aux décisions prises par les supérieurs. Ils pourraient aussi percevoir et juger

l'équité de leurs supérieurs autant plus que les personnes ayant un niveau d'instruction faible. (J.K.Delaney, 1992)

### 1.4.3 Les déterminant organisationnels

Le sentiment de justice de l'individu et l'équité peut être aussi influencé par plusieurs facteurs organisationnels. Nous avons choisi de nous focaliser sur des variables qui peuvent être considérées comme les antécédentes organisationnels les plus pertinentes de la perception de justice.

#### ➤ Le climat social

Le climat social peut être défini comme étant « l'atmosphère psychologique générale qui prévaut sur le lieu de travail ». (G.Schmidt, 2004)

Les entreprises rassemblent des individus et des groupes ayant des intérêt parfois divergents, qui suscitent de trouver ensemble des équilibres permettant d'atteindre une performance globale attendu, donc le climat social est l'un des facteurs essentiel qui s'intervient afin d'atteindre l'équilibre.

Le climat social a un effet majeur sur le niveau de la perception de justice organisationnelle soit à l'égard de l'individu ou à l'égard de l'organisation, les facteurs expliquant les caractéristiques du climat social sont composés d'un ensemble d'attributs à la fois individuels et organisationnels, la qualité des relations supérieurs-subordonnés (représentant les attributs individuels) et le climat éthique qui caractérise l'organisation (représentant les attributs organisationnels).

#### ➤ les caractéristiques de la fonction occupée

Ils constituent l'un des déterminants de l'attitude et de l'humeur de l'employé, qui ajoutent à toute fonction un potentiel de motivation. Il s'agit de l'aptitude d'une fonction grâce à ses caractéristiques, donc l'ensemble des aspects stables de l'environnement du travail relatif à cette fonction.

L'ensemble de ces caractéristiques sont réparties selon les auteurs en quelques composantes essentielles (Hackman et Oldham, 1976 ; Sims et Al, 1976). Ces composantes essentielles sont :

- **la variété des composantes mobilisées** : c'est l'opportunité d'utiliser les compétences multiples et variées pendant l'exécution des tâches inhérentes à la fonction.
- **L'identification des tâches** : c'est la possibilité offerte d'accomplir l'ensemble des tâches par une seule personne, ce qui permet d'identifier à sa façon.

- **L'autonomie** : c'est la possibilité d'exécuter son travail de façon libre et indépendante des autres, ce qui permet une maîtrise des tâches requises.
- **Le feedback** : c'est l'opportunité de recevoir des informations concernant le degré de performance de celui qui occupe la fonction et c'est à travers la communication)

➤ **La politique de rémunération**

La satisfaction vis-à-vis de la politique de rémunération comporte une composante relative au niveau du salaire reçu et à aux fréquences des augmentations des salaires alloués par l'entreprise. Elle renvoie, en d'autres termes, à la dimension distributive de la politique de rémunération et touche, par conséquent, à la perception de l'employé de la justice distributive. La politique salariale comporte aussi certains aspects relatifs à la structure et les modes d'administration des salaires. Elle constitue aussi un antécédent de la perception de celui-ci de la justice dans ses dimensions procédurale et interactionnelle puisqu'elle est reliée aux procédures utilisées par l'organisation lors de la mise en place de sa politique salariale.

➤ **La politique d'appréciation des compétences**

Le système d'évaluation des compétences mis en place par l'organisation joue un rôle aussi important à la perception de justice des employés. Nombre de recherches s'accordent sur le fait qu'un système d'appréciation permettant la connaissance et la participation de l'employé à la détermination des critères d'évaluation, ainsi qu'un feedback donné à celui-ci concernant le processus et les résultats de l'appréciation, peut influencer positivement l'équité perçue de ce système. Ce système augmente chez l'employé le sentiment de l'estime de soi et de sécurité concernant les résultats de son travail. La participation offre à l'employé un sentiment de valorisation ce qui affecte négativement sa perception de l'injustice organisationnelle.

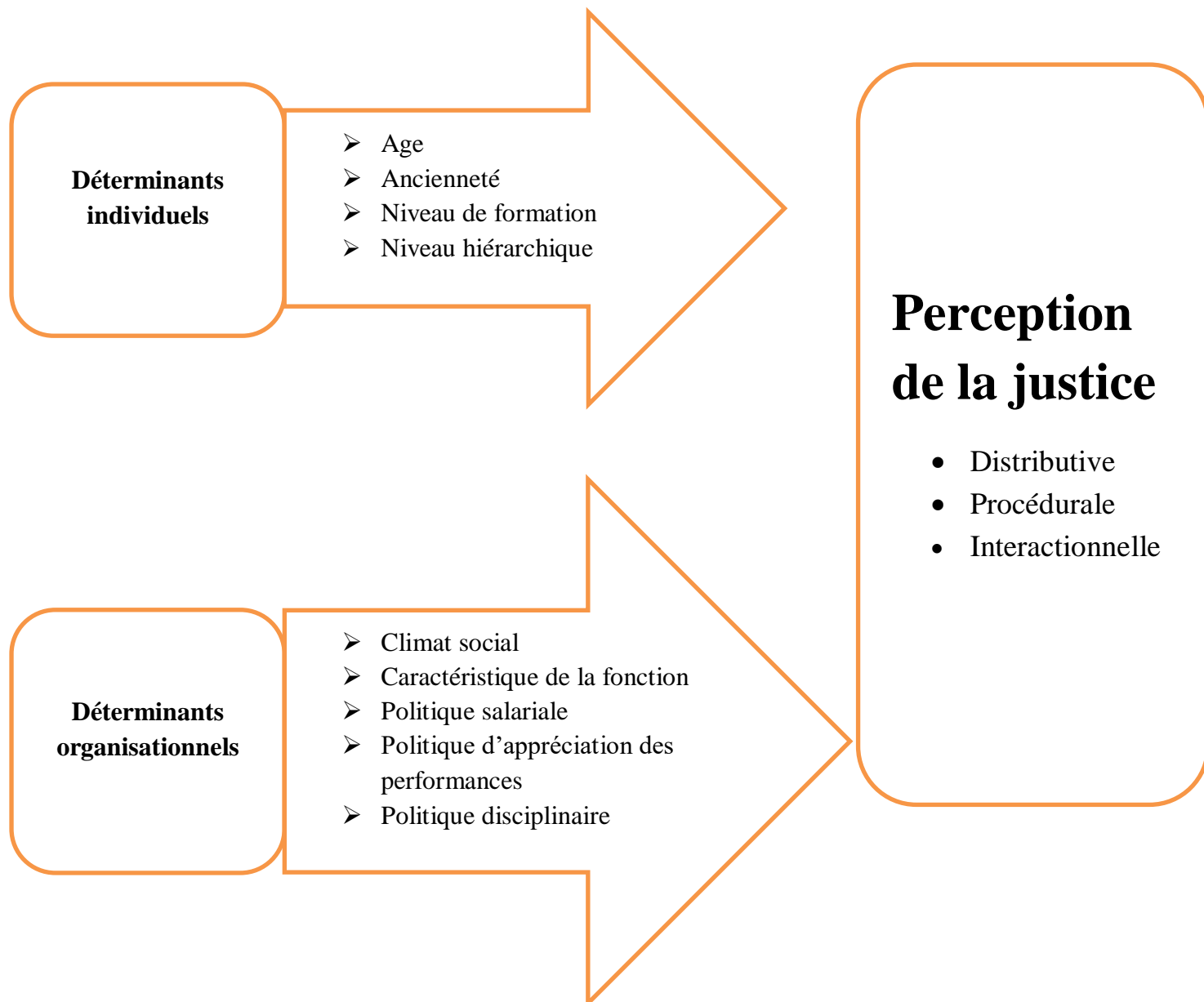
➤ **La politique disciplinaire**

La politique disciplinaire ou système de sanction tel que désigné par les chercheurs, peut grâce à ses caractéristiques stimuler ou affaiblir les sentiments d'équité éprouvé par l'employé. Ball et al. (1994) ont conçu un ensemble d'aspects permettant de juger de la souplesse d'une politique de sanction à savoir la communication et l'information de l'employé (concernant les causes et l'étendue des sanctions mérités) ainsi que la participation de l'employé à la mise en application et l'amélioration de la politique disciplinaires (détermination et mise à jour des critères de sanction).

Les caractéristiques de la politique disciplinaire affectent le sentiment d'équité perçue par l'individu puisqu'elles sont rattachées à la fois, aux mesures disciplinaires

appliquées, ainsi qu'aux procédures suivies pour la mise en application de cette politique et aux manières de traiter les employés « à sanctionner ». Il s'agit en d'autres termes des trois dimensions affective, procédurale et interactionnelle de la perception d'équité.

**Figure n°1 : les déterminants de la justice organisationnelle**



**Source :** (Mamlouk, 2009, p. 8)

### **1.5 Les conséquences de la justice organisationnelle**

Afin de répondre à la question suivante : « comment les employés réagissent ils quand ils se sentent (in) justement traités ? », les chercheurs en justice organisationnelle se sont intéressés à la compréhension des effets des perceptions de justice dans les lieux de travail.

La justice au travail a été corrélée à de nombreux facteurs afin d'expliquer des enjeux professionnels majeurs tels que la performance, l'engagement dans le groupe, les comportements de citoyenneté, etc. elle est aussi une des sources majeurs de satisfaction au travail, et a donc des conséquences importants sur les individus aussi bien dans les organisations qu'en dehors d'elles. Les différentes composants de la justice ont en effet un champ d'influence très vaste tant au point de vu individuel que collectif.

En fait que l'intérêt principal de ces recherches c'est de démontrer que les perceptions de la justice organisationnelle engendrent une base motivationnelle très importante déterminante de certains comportements et attitudes organisationnelle.

Maintenant, nous allons passer en revue les attitudes et les comportements qui ont été reliés à la justice organisationnelle

### **1.5.1 Attitudes et comportements au travail**

La justice organisationnelle permet de renforcer et améliorer l'état du sentiment de la justice chez les employés, elle a des effets psychosociaux et professionnels. Tel que la satisfaction au travail, la satisfaction à l'égard des outcomes, et l'engagement organisationnel. Le plus important pour les employés est la satisfaction qui désigne : « *la satisfaction au travail est un état émotionnel positif qui résulte de l'évaluation que fait l'individu de son travail ou de ces expériences au travail* ». (E.Encher, 2001)

Ensuite, la satisfaction à l'égard des outcomes désigne le niveau de satisfaction de l'employé quant aux résultats des décisions le concernant. Plusieurs recherches ont étudié l'impact des perceptions de justice organisationnelle sur la satisfaction de l'employé à l'égard l'outcomes spécifiques tels que le salaire, la promotion et l'évaluation de la performance.

Enfin l'engagement organisationnel désigne la loyauté ou le lien d'identification qui relie l'employé à l'organisation considérée comme un tout. (Assâad El Akremi, p. 69)

La justice organisationnelle est corrélée aux comportements de citoyenneté, à la performance au travail (ou à la tâche), à la satisfaction au travail, a la confiance en l'organisation ou au leader. Le sentiment d'injustice pousse les individus à adopter des comportements contre-productifs, ou de vols. Il peut impliquer des symptômes de stress. (Delaport, 2016, p. 38)

### 1.5.2 L'évaluation de la performance

L'évaluation des performances a une influence plus forte sur le sentiment de justice que la satisfaction et les rétributions elle-même, il se joue donc au moment précis du dévoilement de l'évaluation entre le chef et les subordonné des enjeux professionnels et psychosociaux importants, due entre autre au fait que l'évaluation des performances rentre en ligne de compte dans des processus décisionnels.

L'évaluation des performances peuvent se faites d'une manière assez professionnelle, qu'elle s'appelle distorsions. La distorsion se manifeste dans le processus de l'évaluation des performances de la part du chef car il existe plusieurs raisons de différents ordres peuvent amener le chef à procéder à des évaluations malhonnêtes, qui engendre des réactions négatives, et des comportements contre-productifs. (J.R.Spence, 2010)

Les implications qui vont avoir des enjeux liés à l'évaluation professionnelle sur le sentiment de justice des personnes notées peuvent être perçues, bien que la justice interpersonnelle trouve son importance dans l'évaluation professionnelle, les rapports entre la justice et l'évaluation de la performance apparaissent surtout dans les recherches à travers la justice distributive et procédurale.

Donc les employés doivent être impliqués dans le système d'évaluation des performances à travers l'opportunité de participer dans le processus de notation et de donner leurs avis et leurs suggestions, ce qui renforcera le sentiment de la justice. Floger, Konovsky, et Cropanzano en 1992 ont proposé une approche d'évaluation pour limiter le sentiment de l'injustice, les règles à suivre sont présente comme ci-dessus :

- **Une information adéquate** : les individus doivent savoir suffisamment quand et sur quel critères ils vont être évalués. Cela nécessite une information régulière de la part du chef.
- **Une écoute juste** : consiste à ne se baser que sur les performances professionnelles tangibles pour l'évaluation plutôt que sur des impressions personnelles, tout en donnant la possibilité à la personne évaluée à donner son avis.
- **Un jugement objectif** : les critères retenus et leur évaluation doivent être précis, et les décisions prise en suivant un processus formel. (Delaport, 2016, p. 40)

## 2. Section 2 : Le concept de l'engagement organisationnel au sein des entreprises.

Pour cerner le concept d'engagement, il convient de le définir et de d'exposer leur différents types.

### 2.1 Historique des définitions de l'engagement :

La notion d'engagement organisationnel a été reprise dans de nombreux travaux. Jusqu'à la fin des années 1980, l'engagement organisationnel a longtemps été considéré comme étant unidimensionnel selon (Porter, 1974) ils soutiennent que le concept d'engagement organisationnel se reporte aux différentes manifestations d'attachement affectif qu'un individu développe et entretient à l'égard de l'organisation dans laquelle il travaille. Et la définition multidimensionnelle d'Allen et Meyer (1990).

Un peu plus tard, Mowday met également l'accent sur le lien affectif de l'employé avec l'organisation (Mowday R.T, 1982). D'après ses travaux, l'engagement organisationnel est caractérisé par « *(a) une forte croyance et acceptation des objectifs et des valeurs de l'organisation ; (b) une volonté de faire des efforts considérables pour le compte de l'organisation ; et (c) un fort désir de maintenir l'adhésion à l'organisation* » (LaMastro, 1999). Définie comme telle, la loyauté du salarié n'est plus passive. Par-dessus cette loyauté vis-à-vis de l'organisation, l'individu a une volonté de contribuer activement au bon fonctionnement de l'organisation.

Avant de qualifier l'engagement du salarié comme étant un engagement affectif, d'autres auteurs ont défendu une autre théorie. Selon leurs travaux, l'engagement des salariés est calculé, appelé autrement engagement de continuité. Dès 1960, Becker définit l'engagement comme « une ligne d'action cohérente ». « *Il fonde ensuite cette cohérence sur la contraction de « paris subsidiaires », c'est-à-dire un ensemble d'intérêts, de valeurs ou de normes « extérieurs » à l'action et qui, pourtant, la contraignent* ». (LUNEAU, 2013)

L'engagement du salarié est, dans cette théorie, calculé, dans le sens où le salarié va étudier les intérêts pour lui à continuer à travailler dans cette organisation, mais aussi étudier les conséquences d'un départ de l'organisation. Selon Becker, l'engagement du salarié n'est donc pas forcément une action délibérée, mais le salarié procède à des paris subsidiaires, à des choix, pour améliorer son confort. Le lien affectif à l'organisation n'est pas vérifié par cette théorie.

L'attachement d'un employé pour son organisation a connu une troisième forme, pour Schein (1978), l'individu peut être attaché à l'organisation par le biais d'un contrat psychologique, passé entre le salarié lui-même et l'organisation. Le salarié va se sentir moralement, et psychologiquement attaché à l'organisation. Autrement dit, « *c'est un sentiment d'obligation qui encourage l'individu à continuer de travailler dans son entreprise* » (Stoeva, 2006).

Dans un premier temps, la théorie de Becker (1960) a mis l'accent sur un engagement calculé du salarié. Porter (1974), puis (Mowday R.T, 1982) ont mis l'accent sur un engagement affectif envers l'organisation. Enfin, pour Schein, l'individu est engagé de manière psychologique. (SCHEIN, 1978)

Ces approches permettent de mettre l'accent sur le comportement de l'individu. D'autres théories utilisent une approche attitudinale de l'engagement. Selon Sheldon, l'engagement attitudinal existe lorsque l'identité de la personne est liée à l'organisation. Autrement dit, cet engagement existe lorsque les objectifs de l'organisation et ceux de l'individu sont de plus en plus liés. L'engagement attitudinal représente donc un état dans lequel un individu s'identifie à une organisation particulière et de ses objectifs. Il souhaite maintenir une adhésion à l'organisation pour faciliter l'atteinte de ses objectifs. L'attachement du salarié dans ces cas est facilité par des contreparties, et le salarié profite de certains avantages de l'organisation. (Mary, 1971)

Au cours du 20<sup>e</sup> siècle, les différentes théories ont longtemps mis l'accent sur un type d'engagement, chacune leur tour. Au début des années 1990, Allen et Meyer (1991) ont repris les travaux de ces différents auteurs pour qualifier les différents types d'engagements du salarié.

## **2.2 Les différents types d'engagement selon Allen et Meyer**

Selon Allen et Meyer (1991), le concept d'engagement organisationnel se doit d'être élargi afin d'englober le désir, le besoin ou encore l'obligation de demeurer au sein de l'organisation. D'après leurs travaux, il existe trois types d'engagement :

- Engagement affectif, évoqué précédemment par Porter (1974) et Mowday (1982).
- Engagement de continuité, évoqué précédemment par Becker (1960)
- Engagement normatif, évoqué sous la forme d'engagement psychologique par Schein (1978)

### 2.2.1 L'engagement affectif

S'appuyant sur les travaux de Porter, Allen et Meyer (1991) ont caractérisé l'engagement affectif par « (1) *une forte croyance dans les buts et les valeurs de l'organisation ou (2) une bonne volonté et des efforts dans l'intérêt de la compagnie, ou encore (3) un certain désir de maintenir son appartenance à l'organisation* » (Stoeva, 2006)

L'engagement affectif prend plusieurs formes dans la définition d'Allen et Meyer (1991) :

1. Premièrement, Le salarié peut croire fortement dans les buts et les valeurs de l'organisation, ce qui va le pousser à s'engager plus facilement. L'individu s'identifiera aux valeurs défendues par l'organisation, et s'engagera affectivement. Les travaux de (Kanter, 1968) viennent appuyer cette théorie, selon laquelle l'individu peut être attaché affectivement et émotionnellement à l'organisation.
2. Deuxièmement, le salarié s'identifie aux intérêts de l'organisation, ce qui le pousse à faire des efforts dans l'intérêt de l'organisation. Les travaux de Sheldon (1971) viennent appuyer cette théorie, qui indique qu'une attitude ou une orientation envers l'organisation peut lier l'identité de la personne à l'organisation.
3. Troisièmement, le salarié souhaite entretenir son désir d'appartenir à une organisation. Cette troisième forme est importante. Le salarié va s'engager affectivement dans le but de se sentir attacher à une organisation, à un groupe. Poussée à l'extrême, cette théorie peut expliquer le comportement de certains salariés qui peuvent considérer les problèmes de son organisation comme étant ses propres problèmes. Encore une fois, (MEYER John, 1991) se sont basés sur des études déjà réalisées. Pour Hall, Schneider et Nygren (1970), et par la suite Mowday, Porter et Steers (1982), le salarié peut avoir un attachement affectif aux buts et valeur de l'organisation pour maintenir son sentiment d'appartenance à un groupe.

### 2.2.2 L'engagement de continuité

Allen et Meyer (1984) assimilent l'engagement de continuité aux coûts associés à un départ de l'organisation du salarié. En s'appuyant sur les travaux Becker (1960), ils indiquent que lorsque le salarié connaît les risques de perdre les avantages liés à son travail, il s'engagera d'autant plus, dans le but de ne pas perdre ses avantages. L'individu évalue donc les coûts financiers liés à un départ de l'organisation, mais aussi non financiers. L'individu bénéficie d'un certain nombre d'avantages dans une organisation et la volonté de garder ces avantages pousse donc le salarié à être engagé. La peur de ne pas retrouver ces avantages dans une autre organisation peut également expliquer cet engagement.

Si l'organisation venait à disparaître, l'engagement de l'individu disparaîtrait également. En effet, ne retrouvant plus les avantages liés à son organisation, l'individu cessera automatiquement d'être engagé.

Autrement dit, le coût de sortie, évalué par l'individu serait trop élevé pour l'individu. Celui-ci ne veut pas prendre le risque de perdre ses avantages, et tant qu'il estimera qu'il y a plus d'avantages que d'inconvénients à demeurer dans l'organisation, il restera dans la même organisation.

Néanmoins, ce modèle a été contesté par (McGee G.W., 1987). Ils ont admis que l'engagement de continuité pouvait être divisé en deux dimensions :

« (a) l'engagement résultant de la prise de conscience qu'un ensemble d'investissements personnels serait perdu en cas de départ de l'organisation (sous-dimension « sacrifices perçus »), et (b) l'engagement résultant de l'absence perçue d'alternatives d'emploi à l'extérieur de l'organisation (sous-dimension « absence d'alternatives perçue ») (Bentein K. V., 2004). Dans cette théorie, les auteurs distinguent le risque de perte des investissements personnels, et l'absence d'opportunités pour l'individu.

### **2.2.3 L'engagement normatif**

Selon Allen et Meyer (1991), l'engagement normatif est caractérisé par une attitude de loyauté envers l'organisation dérivée d'un sentiment d'obligation morale à son égard. Lorsque l'individu possède un engagement normatif, il se sent obligé d'être fidèle envers son organisation, en adhérant et en respectant ces normes.

Meyer et Allen (1991) y voient l'effet d'un processus « d'internalisation des pressions normatives exercées sur l'individu au moment de son entrée dans l'organisation ». Dès son entrée dans l'organisation, l'individu internalise les missions de l'organisation, car il éprouve un sentiment d'obligation morale, comme s'il ressentait une dette à l'égard de l'organisation.

Ce type d'engagement s'approche de l'engagement affectif. Néanmoins, dans le modèle affectif, l'individu ressent un certain enthousiasme, un désir d'appartenir à l'organisation, tandis que pour l'engagement normatif, il se sentira investi d'une obligation morale d'appartenir à cette organisation.

## **2.3 Les perspectives attitudeles et comportementales de l'engagement organisationnel selon Allen et Meyer**

Selon Mowday (1979), l'engagement organisationnel peut être distingué selon deux perspectives :

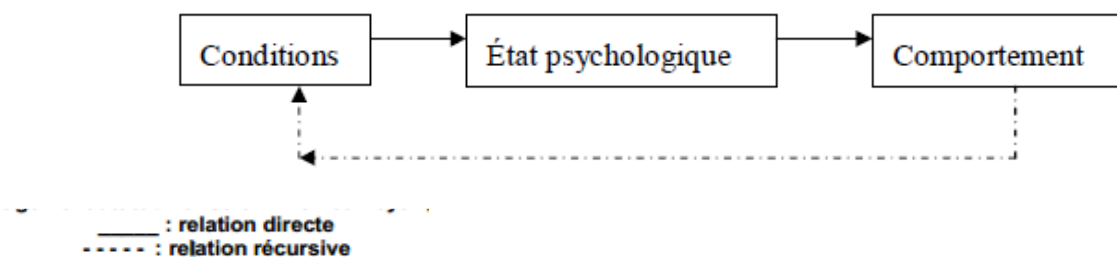
- La perspective attitudinale
- La perspective comportementale

Allen et Meyer (1991) ont repris cette définition et étudié l'engagement de l'individu selon ces deux perspectives.

Comme vu précédemment, l'engagement perçu selon la perspective attitudinale définit une identification de l'individu à l'organisation. Cette perspective cherche à démontrer comment l'individu s'engage dans l'organisation. Autrement dit, c'est de connaître quelles conditions permettent d'influer sur l'état psychologique de l'individu, et de la même manière sur son comportement, mais également les conséquences liées à ce comportement.

Comme le montre la **figure 2**, les auteurs ont cherché à identifier les antécédents mais aussi les conséquences du comportement de l'individu.

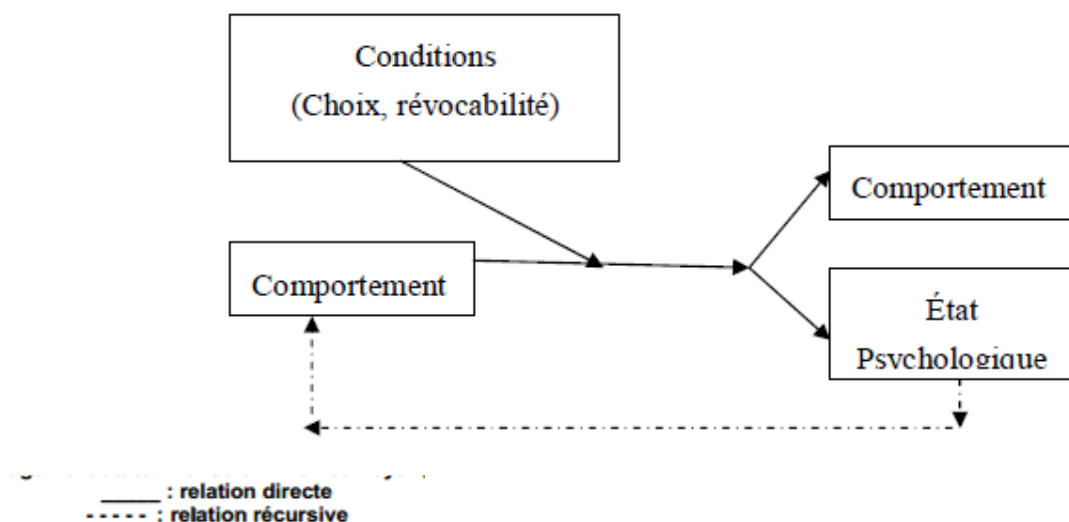
**Figure n°2:** Perspective attitudinale de l'engagement, vu par Allen et Meyer (1991)



Source : (MEYER John, 1991)

La perspective comportementale, quant à elle, cherche à expliquer le comportement de l'individu. Comme le montre la figure 2, l'état psychologique de l'individu (ses attitudes) va être la cause d'un comportement, mais aussi le résultat d'un comportement futur. Autrement dit, selon cette perspective, la répétition d'un comportement va susciter un engagement. Cette Perspective étudie également les conditions qui favorisent ces comportements (Larouche-Camirand, 2013) En résumé, les choix de l'individu (conditions sur la **figure 2**) et son comportement vont influencer sur ses attitudes (état psychologique sur la **figure 2**) mais aussi sur ses comportements futurs.

**Figure n°3:** perspective comportementale de l'engagement vu par Allen et Meyer (1991)



Source : (MEYER John, 1991)

Les deux perspectives ont au final le même but. La perspective attitudinale s'intéresse aux facteurs de l'engagement, tandis que la perspective comportementale s'intéresse, elle, aux facteurs de la répétition d'un comportement. C'est pour cette raison qu'Allen et Meyer (1991) ont regroupé ces deux approches, qu'ils ont par la suite reprises dans leur modèle de l'engagement organisationnel (Stoeva, 2006).

### 3. Section 3: Le concept de la satisfaction au travail.

La satisfaction au travail c'est l'état émotionnel résultant de la relation perçue entre ce que l'on veut obtenir de son travail et ce qu'il nous apporte. Si l'écart entre attentes et apports s'agrandit, l'insatisfaction gagne du terrain. La satisfaction dans cette section on va parler de la définition de la satisfaction et ses perspectives, voir les théories de satisfaction.

#### 3.1 Définition et perspective de la satisfaction

##### 3.1.1 Définition

Selon Annick COHEN-HAEGEL « *La satisfaction au travail c'est l'attitude mentale d'un individu vis-à-vis des aspects de son travail, les besoins de l'individu dont la réalisation provoque des états psychologiques différents en milieu de travail, la relation comparative entre la situation actuelle de travail et la situation idéale normative* ». (COHEN-HAEGEL, 2010, p. 88)

Et d'après PERETTI et al « *La satisfaction est définie comme l'état émotionnel qui résulte de la correspondance entre ce que la personne attend de son travail et ce qu'elle perçoit en tirer. L'insatisfaction et la satisfaction sont résultat possible de la rencontre entre*

*l'homme et ses comportements d'une part et d'autre part, des situations professionnelles et de ce qu'elles procurent* ». (CHEVALIER, 2001)

La satisfaction au travail d'après (E.A.Locke, 1976) est « *un état émotionnel positif ou plaisant résultant de l'évaluation faite par une personne de son travail ou ses expériences de travail, rapporté aux attentes qu'il avait développé à leur propos* » (cité par Salvatore Maugère 2013)

Parallèlement selon PRETTI « *la satisfaction au travail est le résultat d'une comparaison entre la situation actuelle et celle désirée, soit par ce qui est équitable, soit par ce que c'est désirable pour l'individu et raisonnable compte tenu des circonstances* »

### **3.1.2 Les perspectives de la satisfaction au travail :**

Il existe différentes perspectives de la satisfaction au travail, mais il est important de souligner les cinq perspectives qui sont à la base de la majorité des études :

- ✓ La première perspective est celle qui relève de la psychologie avec comme auteurs principaux HERZBERG et MASLOW. Selon ces auteurs, la notion centrale de la satisfaction au travail est la motivation.
- ✓ La deuxième perspective est celle qui s'intéresse au leadership comme notion principale de la satisfaction au travail
- ✓ La troisième perspective présente une direction différente des deux premières en s'intéressant au concept de «effort-reward ». Les théoriciens de cette école sont principalement dans le domaine de l'administration.
- ✓ La quatrième perspective est aussi différente dans son idéologie, on s'intéresse dans celle-ci, à la culture organisationnelle du milieu du travail.
- ✓ La cinquième perspective est celle des psychologues qui s'intéressent à la science du comportement.

Il est intéressant de noter que trois des cinq perspectives sont du domaine de la psychologie tandis que les deux autres sont du domaine de l'administration.

## **3.2 Présentation des théories sur la satisfaction au travail**

La satisfaction fait référence aux sentiments éprouvés par l'individu dans une situation concrète de travail. La satisfaction est un indicateur de motivation.

Les spécialistes en la matière comme BREARD et PASTOR1 définissent la motivation comme « *la volonté de fournir un effort important afin d'atteindre les objectifs fixés par l'entreprise, conditionnée par la capacité dudit effort à satisfaire un besoin personnel* ». (P.PASTOR, 2007)

Pour eux le besoin correspond à « *un état interne qui éveille chez l'individu le désir d'atteindre un résultat donné* ». Ils pensent en partie que les employés chercheront à satisfaire ce besoin et de cette manière à réduire la tension liée à l'absence de satisfaction.

### **3.2.1 Théories des besoins de l'Être Humain :**

Le comportement est le résultat d'effort visant à satisfaire des besoins, et les actions particulières sont fondées à tout moment sur les besoins spécifiques qui poussent l'individu à agir. Les théories des besoins insistent sur l'importance qu'il y a à analyser et à comprendre les facteurs psychologiques propres aux individus qui les poussent à adopter de tel comportement. Les théories sur les besoins sont nombreuses mais celles qui sont les plus en vogue sont celle d'Elton MAYO, de MASLOW, de Mc CLELLAND et de HERZBERG.

#### ***a. Les relations humaines : Elton MAYO :***

A la fin des années 1920, l'École des relations humaines voit le jour à partir des recherches menées par Elton Mayo (1880-1949) à l'usine d'Hawthorne de la Western Electric Company. C'est en réaction à l'émiettement du travail et à la négation du savoir ouvrier dans des activités productives auparavant complexes que cette école s'est constituée. Malgré tout, ces études s'inscrivent dans la perspective de Taylor, à savoir que des altérations dans les conditions matérielles du travail peuvent affecter la productivité. Ainsi, la première recherche de Mayo concerne les changements de l'intensité lumineuse. A la grande surprise des chercheurs, toute modification de lumière, qu'elle soit plus ou moins intense, augmente la productivité. En fait, ce n'est pas tant la luminosité que la situation d'observation qui fait que les sujets améliorent leur rendement, phénomène baptisé "l'effet Hawthorne" (GRUNEBERG, 1981).

D'autres expériences se déroulent à la Western Electric et visent à clarifier les effets de la supervision sur la productivité. C'est à partir de ces dernières recherches et de leur diffusion en 1933 que l'école des relations humaines prend véritablement son essor en postulant que la satisfaction au travail permet une productivité accrue et que les relations humaines dans l'entreprise influencent en grande partie la satisfaction au travail. Les recherches dirigées par Mayo montrent que le type de supervision et les bonnes relations au sein des équipes de travail constituent des éléments permettant la satisfaction au travail.

Au moment où les recherches menées à Hawthorne se font connaître, (R.Hoppock, 1935) publie une des premières monographies sur la satisfaction au travail basées sur une méthode d'enquête et des échelles d'attitudes. Comme d'autres chercheurs, Hoppock

constate que la satisfaction au travail résulte d'un ensemble de facteurs. A l'instar de ses contemporains, Hoppock croit que l'absence des facteurs qui permettent la satisfaction au travail entraîne "ipso facto" l'insatisfaction. Cette idée sera remise en cause par Frederick Herzberg quelques années plus tard.

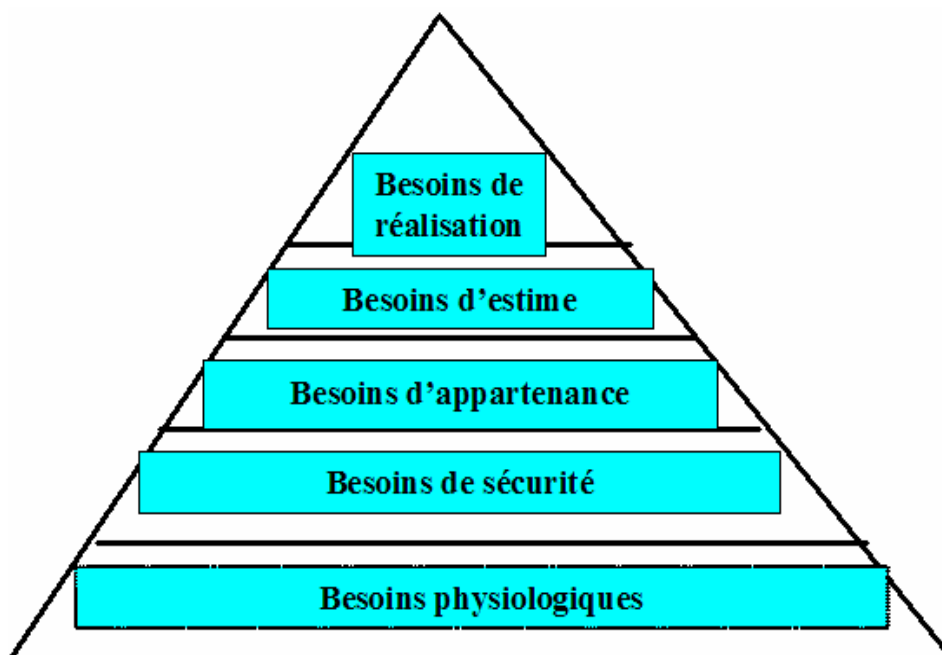
**b. La hiérarchie des besoins de MASLOW :**

La théorie des besoins d'Abraham MASLOW est une des plus célèbres.

Selon MASLOW, « *Les êtres humains sont des organismes qui ont des besoins et qui sont motivés pour concrétiser et satisfaire un certain nombre de ces besoins dans leur vie* ».

Ces besoins sont au nombre de cinq (5) et constituent une hiérarchie qui va du bas vers le haut. Lorsque les besoins du premier niveau sont satisfaits, ils cessent d'être des sources de motivation et l'homme cherche alors ceux du second niveau et ainsi de suite. Cette hiérarchisation des différents niveaux se présente selon une pyramide.

**Figure n°4:** la pyramide des besoins selon MASLOW



**Source:** (A.MASLOW, 1943)

Les besoins physiologiques sont les besoins de première et la nourriture, l'eau, le sommeil, un toit pour s'abriter. À ce niveau, les questions portent sur le salaire et, si c'est pertinent et possible, sur les pauses et les avantages dont la nature sera déterminée par les possibilités du service et les attentes individuelles.

- Les besoins de sécurité : ce niveau ne devient l'objet d'attention que lorsque les besoins physiologiques élémentaires ont été satisfaits. Dans le champ des organisations, il s'agit de la sécurité de l'emploi, du niveau d'agressivité dans les relations professionnelles et du sentiment global d'ordre. L'organisation peut mettre en avant la pérennité du poste, la sécurité offerte par un cadre réglementaire, par un statut.
- Les besoins d'appartenance : la volonté d'être admis au sein d'un groupe conduit l'individu à construire des relations qui vont au-delà des nécessités professionnelles, qui seront plus chaleureuses. Le manager développera le collectif professionnel et si possible des activités visant à renforcer la cohésion.
- Les besoins d'estime : les agents désirent être acceptés et reconnus. Acceptés pour eux-mêmes, pour ce qu'ils sont, pour leurs qualités et reconnus pour leurs résultats.

Les responsables auront à valoriser le travail accompli, à en souligner la difficulté, à reconnaître les compétences individuelles et collectives.

- Les besoins de réalisation de soi : c'est devenir ce que l'on peut être, ce que l'on est capable d'être par le développement de son potentiel. Ce besoin d'accomplissement peut être satisfait par la participation à des activités relevant du niveau hiérarchique supérieur (établissement des objectifs de son unité, délégations ...), par des missions complexes, par des marges d'autonomie importantes. Ce niveau d'auto-actualisation, situé en haut de la pyramide, correspond donc à un besoin alors que les autres relèvent d'un manque.

Tout comportement est déterminé par la recherche de satisfaction concernant un des besoins fondamentaux. Toutefois, les besoins du premier niveau sont absolus, la réalisation de soi n'est pas possible si en premier lieu les besoins physiologiques ne sont pas satisfaits. Cette théorie attire beaucoup de critiques. Ca nous démontre quels besoins peuvent être à la base d'un comportement mais ne démontre pas quand ni pourquoi la personne opte pour un comportement spécifique pour satisfaire tel ou tel besoin, ni même à quel moment un besoin est suffisamment satisfait pour qu'elle s'en détourne au profit d'un autre. De plus, il est fréquent que les besoins soient multiples et contradictoires.

MASLOW n'explique pas comment il est possible de rester motivé alors que les besoins ne sont pas tous satisfaits, ce qui est toujours le cas. Par ailleurs, cette théorie n'a jamais été validée empiriquement et les valeurs sur lesquelles se base le modèle de MASLOW, construit dans les années cinquante, peuvent ne plus être d'actualité. Il faut cependant admettre que dans les pays en voie de développement où la satisfaction des besoins fondamentaux est la préoccupation de la majorité des populations, cette théorie pourrait permettre d'expliquer certains comportements des employés. (A.MASLOW, 1943)

### c. La théorie des besoins de Mc CLELLAND:

David Mc CLELLAND a vulgarisé la recherche sur la motivation d'Atkinson et l'a adaptée au monde des affaires. Il a identifié trois besoins ou facteurs d'impulsion fondamentaux qui sont les suivants :

- **Le besoin d'accomplissement** : les individus, qui se consacrent du temps à réfléchir sur la façon dont ils peuvent améliorer leur travail, qui se demandent comment pourraient-ils accomplir quelque chose d'intéressant, et qui tirent une grande satisfaction des efforts qu'ils déploient pour un bon travail, ceux-là sont considérés comme ayant un besoin élevé

d'accomplissement. Ces individus ne pensent pas seulement aux obstacles qu'ils pourraient rencontrer mais aussi à la façon de les surmonter et à la façon dont ils ressentiront une réussite ou un échec. Ils aiment des situations où ils peuvent prendre des responsabilités personnelles pour résoudre des problèmes. Ils tendent à fixer des objectifs d'accomplissement modérés et réalistes et prennent des risques calculés. Ils veulent avoir des appréciations concrètes sur la façon dont leur travail marche.

- **Le besoin de pouvoir :** les individus passent l'essentiel de leur temps à réfléchir à l'influence et au contrôle qu'ils ont sur les autres, à la manière dont ils peuvent user de cette influence pour modifier le comportement des autres pour obtenir de l'autorité, un statut afin d'avoir une place prépondérante dans les décisions ont un fort besoin de pouvoir. Ce besoin est satisfait par la manipulation et le contrôle des autres. Les individus qui éprouvent ce besoin cherchent généralement à occuper des postes de direction dans les organisations, s'expriment bien, arduement parfois, se montrent énergiques et exigeant et sont souvent obstinés.
- **Le besoin de relations personnelles :** beaucoup de personnes passent une bonne partie de leur temps à réfléchir sur la façon de développer des relations chaleureuses, amicales et personnelles avec les autres membres de l'organisation. Elles éprouvent un fort besoin de relations personnelles et se montrent amicales dans le groupe en étant affables et en soutenant des idées. Elles cherchent des emplois dont l'environnement social est agréable et suscite des interactions entre personnes.

#### **d. La théorie de la motivation et de l'hygiène de vie de HERZBERG :**

Cette théorie est une autre version de la théorie des besoins de MASLOW. Les recherches conduites par HERZBERG l'ont amené à faire rentrer les différents besoins des individus dans deux catégories : les « facteurs moteurs » qui sont des facteurs intrinsèques aux individus et les « facteurs d'hygiène » qui sont des facteurs extrinsèques aux individus. Les facteurs intrinsèques ou moteurs comprennent l'accomplissement, la reconnaissance dans le travail, la nature des activités, le degré d'autonomie, de responsabilités et les possibilités d'avancement. Il s'agit donc d'éléments caractéristiques du poste de travail

Selon HERZBERG, leur présence conduit à des états de satisfaction et leur absence à des états neutres. Les facteurs d'hygiène créent une motivation extrinsèque (extérieur au travail). Ils regroupent des besoins liés à la politique et l'administration de l'entreprise, aux qualités du supérieur hiérarchique, à la rémunération, aux relations avec le personnel d'encadrement, aux conditions de travail. Ils correspondent à des besoins dont l'absence

procure à l'individu un sentiment de frustration et dont la satisfaction crée un état neutre (de non satisfaction). (HERZBERG, 1971)

Le salaire est regroupé avec les facteurs d'hygiène. La rémunération en tant que telle est considérée comme due et, par conséquent, elle ne peut procurer un sentiment de satisfaction. Or, il est possible d'extraire une partie du salaire du cadre d'échange marchand et de le considérer comme une récompense accordée sous forme de primes. Elle passe alors dans les facteurs intrinsèques et devient ainsi une source de motivation.

Cependant, les conditions de travail font partie des facteurs d'hygiène qui ont nettement moins d'influence que les facteurs moteurs de la motivation. Autrement dit, un responsable qui souhaite influencer sur la production, recherchera un levier d'action parmi, la reconnaissance, le contenu du travail, les responsabilités.

HERZBERG, contrairement à MASLOW, ne se place pas sur un continu, mais sur deux demi droites, celle des facteurs extrinsèques qui va de l'insatisfaction à un point neutre et celle des facteurs intrinsèques qui part du point neutre et va à l'état de satisfaction. Autre différence entre ces deux théories, les besoins ne sont pas hiérarchisés. Par contre les classifications peuvent être rapprochées (les facteurs d'hygiène avec les niveaux physiologique et de sécurité, et les facteurs moteurs avec les trois niveaux supérieurs de la pyramide).

### **3.2.2 Théories dites des Processus :**

Les théories de processus expliquent la manière dont les forces qui poussent à adopter un comportement interagissent entre elles et avec l'environnement pour engager un individu dans un comportement. Nous passer en revue les théories d'Adams SMITH et celle de VROOM.

#### **a. Théorie de l'Équité d'Adams SMITH :**

La théorie de l'équité a connu ses principaux développements au début des années 1960 avec les travaux d'Adams. La théorie de l'équité (SMITH, 1963) explique la motivation au travail par la disposition de l'individu à comparer sa situation personnelle à celle d'autres personnes. L'individu calculerait un score pour lui-même et un score pour autrui afin de déterminer s'il y a de la justice organisationnelle.

Ainsi, l'individu observe son environnement professionnel pour savoir s'il est traité avec équité dans son entreprise. Si l'individu, à l'issue de cette comparaison, est insatisfait de sa situation, l'iniquité qu'il perçoit crée chez lui une tension qu'il va chercher à réduire. Cette

tension le conduit à déclencher son comportement vers un but, à déployer les efforts nécessaires pour réduire le sentiment d'iniquité qui l'anime.

En développant le concept de justice organisationnelle, (J. GREENBERG, 1987) propose de distinguer deux dimensions de l'équité dans les organisations, la justice distributive et la justice procédurale (ou des processus). GREENBERG analyse la théorie de l'équité d'Adams comme apte à rendre compte du sentiment de justice distributive.

Le sentiment d'équité crée une perception favorable de la justice distributive c'est-à-dire, le sentiment de justice à l'égard de l'attribution de récompenses par l'organisation (salaire, promotion, reconnaissance, responsabilités, etc.). GREENBERG propose de joindre à ce concept et à l'analyse qui en est faite, le sentiment de justice vis-à-vis des procédures et des processus mis en œuvre dans l'organisation : la justice procédurale.

#### **b. Théorie des Attentes de VROOM:**

VROOM soutient que la motivation au travail est une fonction multiplicatrice des attentes des employés à l'égard des résultats futurs et de la valeur personnelle qu'ils accordent à ces résultats. Les attentes mesurent l'ampleur de la croyance d'un individu dans le fait qu'une action spécifique débouchera sur un résultat particulier. Cette théorie aussi appelée théorie du résultat escompté repose sur trois (3) variables :

- **La valence** : c'est la valeur positive ou négative que l'on attribue au résultat de ses actions ou de sa performance.
- **L'instrumentalité** : c'est le lien performance-rétribution. La possibilité, évaluée par l'individu, qu'un niveau de performance donné lui permet d'atteindre un résultat souhaité. C'est la réponse à la question, si je fais ceci, alors est-ce que j'obtiendrai cela en retour ?
- **L'attente** : c'est le lien effort-performance. La probabilité, aux yeux de l'individu, de réaliser une performance donnée en fournissant une certaine quantité d'efforts.

Cette théorie des attentes se dirige ainsi avec trois instruments que l'employeur peut utiliser pour renforcer la motivation des employés en augmentant les expectations subjectives qu'un effort plus fort produira les niveaux de performance plus élevés, en renforçant le lien perçu entre la performance et les récompenses, et en s'assurant que les employés évaluent les récompenses données pour la performance élevée. Donc la motivation de l'individu est égale à la somme de la valence, de l'instrumentalité et de l'expectation.

### 3.3 Relation entre satisfaction au travail et performance

Des nombreuses études montrent qu'il n'y a pas de lien direct entre satisfaction et performance.

Des salariés satisfaits peuvent être totalement non performants sans que cela ne gêne en rien leur satisfaction.

- ✓ La satisfaction et la non-satisfaction sont les résultantes possibles de la rencontre entre l'homme et ses comportements, d'une part, et les situations professionnelles et ce qu'elles procurent, d'autre part.
- ✓ La forte implication peut générer des insatisfactions dans la mesure où le salarié très impliqué a de fortes attentes à l'égard de son travail qui sont difficiles à combler.
- ✓ La satisfaction est un indicateur de motivation ; elle n'est pas une cause de motivation.
- ✓ La satisfaction découle de l'expérience, alors que la motivation se situe en amont de l'expérience.

#### 3.3.1 Les facteurs de la satisfaction

Dans tout milieu de travail, la préoccupation à maintenir un climat de travail sain qui agisse sur la satisfaction personnelle et professionnelle des salariés gagne à être constante. Le climat de travail dont il est question ici peut se définir comme l'humeur de l'organisation ou son atmosphère en ce qui touche l'implication et l'engagement des personnes envers l'organisation.

Plusieurs facteurs influencent la qualité du climat de travail. Ces facteurs peuvent être regroupés sous quatre catégories distinctes :

- **Le travail lui-même** : chaque salarié s'attend à ce que. Par exemple, la répartition des tâches soit faite équitablement entre lui et ses collègues de travail. Sinon, il se sentira injustement traité et insatisfait de sa surcharge personnelle de travail par rapport aux autres, d'où l'importance de la description des tâches.
- **L'environnement physique** : Chaque salarié s'attend à travailler dans un endroit sécuritaire et d'apparence acceptable. La raison en est que le premier coup d'œil du nouvel embauché est la première impression qu'il aura de son travail. La majorité des salariés ne peuvent choisir la couleur des murs ni les aires de travail ni d'être installé près d'une fenêtre mais il est souvent possible de personnaliser un poste de travail, par exemple, par une photo ou une plante qui donneront l'impression d'un chez-soi.

- **L'organisation** : Chaque salarié s'attend que les politiques de l'organisation soient clairement définies que les salariés soient gérés équitablement autant au plan interne qu'externe, qu'il ait une sécurité d'emploi, etc.
- **Les relations interpersonnelles** : Chaque salarié s'attend d'une part, à être dirigé par un supérieur hiérarchique compétent au plan technique et des relations humaines, d'autre part, avoir des relations interpersonnelles satisfaisantes avec ses collègues de travail. (CHEVALIER, 2001, p. 408)

#### 4. Hypothèses de recherches et modèle conceptuel

##### 4.1 Les hypothèses de recherches

L'objectif de cette recherche est de vérifier l'impact des composantes de la justice organisationnelle sur la satisfaction au travail et sur l'engagement organisationnelle, à partir d'un échantillon de cadre et d'ingénieurs travaillant chez Cosider Canalisation plus précisément dans les directions suivantes (1- la direction des ressources humaines, 2- la direction des finances et comptabilités, 3- direction d'audit et système management, 4- direction des approvisionnement et sous-traitance, 5- direction des moyens communs, 6- la division des travaux hydrauliques et énergie, 7-la division des travaux hydrocarbure). Le choix de l'échantillon vise à approfondir le rôle de la justice organisationnelle pour le cadre des entreprises publiques, vu le peu de recherches existant dans ce contexte d'organisation. En particulier, on a supposé les hypothèses suivantes :

1- Les hypothèses principales :

H-1 : la justice organisationnelle influence de façon positive l'engagement organisationnel.

H-2 : la justice organisationnelle influence de façon positive la satisfaction au travail.

2- Les sous hypothèses

H1-1 : La justice procédurale influence de façon positive l'engagement affectif.

H1-2 : La justice distributive influence de façon positive l'engagement affectif.

H1-3 : La justice interactionnelle influence de façon positive l'engagement affectif.

H1-4 : La justice procédurale influence de façon positive l'engagement normatif.

H1-5 : La justice distributive influence de façon positive l'engagement normatif.

H1-6 : La justice interactionnelle influence de façon positive l'engagement normatif.

H1-7 : La justice procédurale influence de façon positive l'engagement calculé.

H1-8 : La justice distributive influence de façon positive l'engagement calculé.

H1-9 : La justice interactionnelle influence de façon positive l'engagement calculé.

H2-1 : La justice procédurale influence de façon positive la satisfaction au travail.

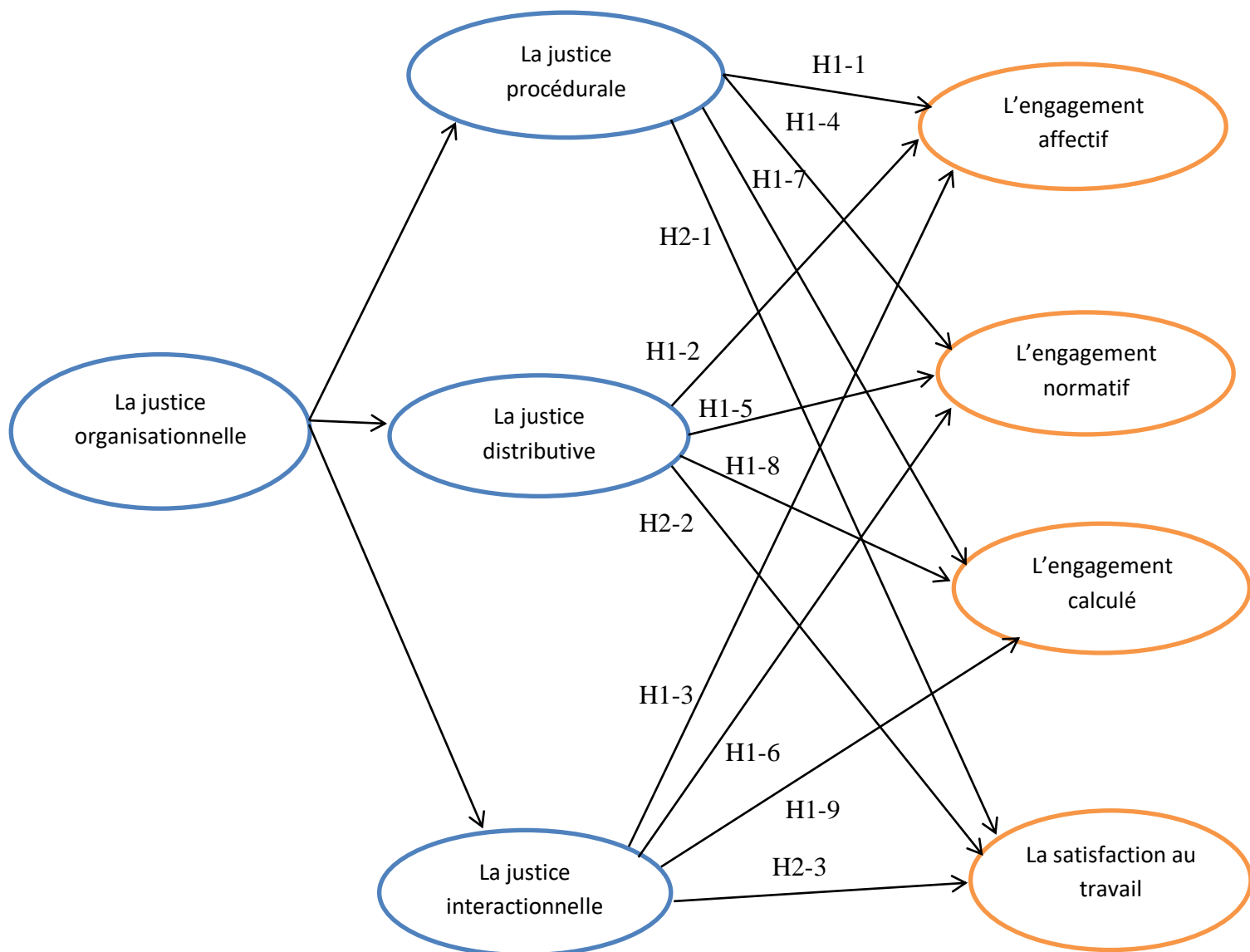
H2-2 : La justice distributive influence de façon positive la satisfaction au travail.

H2-3 : La justice interactionnelle influence de façon positive la satisfaction au travail.

Pour confirmer ou infirmer les hypothèses ci-dessus, nous allons adopter une démarche quantitative basée sur un questionnaire auprès des travailleurs de Cosider Canalisation pour la collecte d'informations.

## 4.2 Le cadre conceptuel

Figure (5) : schéma représentatif du cadre conceptuel de notre étude



Source : par l'étudiante

## **Chapitre 3 : Cadre méthodologique**

Après avoir donné la vision de quelques auteurs sur les concepts de l'étude dans le cadre théorique de notre travail.

Nous devons clarifier la manière dont cette étude a été menée et comment les informations utilisées dans l'analyse a été collectée et quelle méthodologie a été suivie. Dans ce chapitre nous procéderons à la présentation de la méthode de recherche, en présentant l'approche adoptée pour l'étude, la population étudiée ainsi que les outils utilisés pour la collecte des données suivie par la façon de concevoir l'outil d'étude, par la suite la démarche suivie pour la collecte des données sur le terrain, pour conclure avec les outils statistiques utilisés pour l'analyse des données.

## **1. Approche méthodologique**

Le choix de l'approche de l'étude est l'un des critères les plus importants pour juger la crédibilité de toute étude en matière d'objectivité dans la réalisation et la vérification de ses résultats. Notre objectif est de faire face à la réalité de la justice organisationnelle et de montrer son impact sur le comportement des employées au sein de l'entreprise COSIDER CANALISATION.

Selon Maurice Angers « les méthodes quantitatives visent d'abord à mesurer le phénomène à l'étude. Les mesures peuvent être ordinales ou numériques avec usage de calculs ». (M.Angers, 1997)

Nous avons opté pour une étude quantitative appropriée aux phénomènes sociaux, en fournissant des données sur les phénomènes et leurs causes, et en tirant des conclusions qui pouvons être généralisées et utilisées pour comprendre des phénomènes similaires.

### **1.1 Les outils de collecte des données**

Pour connaître la réalité de la justice organisationnelle chez Cosider Canalisation, qui est le terrain de recherche de notre étude, Nous avons opté pour le questionnaire comme outil principal de collecte des données accompagnées d'autres techniques complémentaires tel que la recherche documentaire pour collecter un maximum d'informations sur les différents éléments de l'étude au sein de l'entreprise.

## 1.2 Le questionnaire

Constitue un outil fondamental pour les études dites quantitatives.

Selon **Ambroise Zagre** (2013) « le questionnaire est un instrument rigoureusement standardisé, comprenant un ensemble de questions portant sur les différentes modalités de manifestation d'un fait social, et auxquelles on demande, de la même façon, sans adaptation ni explication complémentaires, à des individus choisis dans les catégories sociales concernées par le phénomène, de répondre »

L'une des caractéristiques les plus importantes du questionnaire est de fournir beaucoup de temps et d'efforts au chercheur. Ce dernier doit assurer la confidentialité des réponses.

## 1.3 La documentation utilisée :

Les sources de documentation et de l'information sur le sujet ont été mené du : système national de la documentation en ligne (SNDL), les sites, les livres offerts par l'Ecole nationale supérieure de management et de commerce, ainsi la consultation de nombreux articles scientifiques en rapport avec le sujet de la justice organisationnelle et sur les différentes variables telles que l'engagement organisationnel et la satisfaction au travail.

## 1.4 Échantillonnage :

Notre méthode d'échantillonnage était l'échantillonnage par convenance qui a été motivé par les propos d'Ambroise Zagre qui le définirent comme suite « l'échantillonnage est l'ensemble des procédés visant à la sélection d'une fraction de population telle qu'elle puisse être considérée comme représentative de la population totale de référence ». (Zegre, 2013)

## 1.5 Structures du questionnaire :

La rédaction du questionnaire a été répartie en trois parties comme suit :

**Une partie introductive :** que nous avons permis de nous présenter comme étudiant et même de présenter notre sujet d'études pour faciliter aux répondants de comprendre l'objectif de l'étude et de leur assurer l'anonymat pour respecter la déontologie scientifique.

**La première partie :** Qui tourne autour de la justice organisationnelle au sein de l'entreprise concernée en prenant compte les variables dépendantes qui sont l'engagement organisationnel et de satisfaction au travail. L'objectif de cette partie est de collecter le maximum d'informations permettant de connaître l'impact de cette dernière sur les

différentes variables au sein de l'entreprise. H1 et H2 dans cette partie sont représentés par les items allant de questions 1 jusqu'à 12. (Voir Annexe 1)

**La deuxième partie :** Introduction à l'enquête et l'identification des données personnelles. L'objectif de cette section est d'identifier les coordonnées des répondants en termes : de sexe, d'âge, Situation familiale, niveau d'éducation, catégorie socioprofessionnelle et d'ancienneté.

En revanche, nous avons opté pour l'échelle de Likert de cinq niveaux pour mesurer les niveaux des réponses de la première partie, comme suit:

- 1- fortement en désaccord
- 2- En désaccord
- 3- Neutre ou indifférent
- 4- En accord
- 5- Fortement en accord

Ainsi qu'une échelle nominale constituée de 5 questions pour vérifier la perception de la justice organisationnelle sur les différentes variables.

### 1.6 Les échelles de mesures

Les échelles de mesure existantes : ces échelles de mesure ont été déjà créées par d'autres chercheurs qui ont fait l'objet d'usage dans différentes études ce qui rassure le chercheur de la validité de ces échelles ; ceci représente le principal avantage de l'usage de telles échelles de mesure. La validation des échelles de mesure préexistante, traitant le même concept, peut-être un atout pour le chercheur car ça l'aide à avoir des résultats plus valides, conformes et fiables.

**La justice procédurale :** elle est mesurée à partir d'une échelle construite à partir d'un seul item : « l'entreprise engage facilement un processus de discussion avec ces salariés ». Cette mesure de la justice procédurale est inspirée des modèles de Thibault et Walker (1975) et de Leventhal (1980). Afin d'évaluer le niveau d'accord des participants avec cet énoncé, une échelle du type Likert à Cinq points. Également, nous avons utilisé une échelle nominale d'un seul item « pensez-vous que l'entreprise se soucie de vos avis et suggestions » mesurer avec 'oui' ou 'non'. Le coefficient de fiabilité Alpha de Cronbach de la justice procédurale était d' $\alpha = 0.72$ .

**La justice distributive :** est mesurée à partir d'un seul item: « ma rémunération correspond au niveau de compétences du poste que j'occupe » Cette mesure de la justice distributive est inspirée par le modèle de Leventhal (1980). Pour cet énoncé, les répondants

indiquent leur degré d'accord à l'aide d'une échelle du type Likert à Cinq ancrés. Aussi, nous avons utilisé une échelle nominale d'un seul item « pensez-vous que votre rémunération reflète votre performance au travail » mesurer avec 'oui' ou 'non'. Le coefficient de fiabilité Alpha de Cronbach de la justice distributive était de  $\alpha = 0.68$ .

**La justice interactionnelle :** est mesurée à partir d'un seul item: «en général, mes supérieurs me traitent avec respect et dignité » Cette mesure de la justice interactionnelle est inspirée par le modèle de Colquitt et al (2001). Pour cet énoncé, les répondants indiquent leur degré d'accord à l'aide d'une échelle du type Likert à Cinq ancrés, et une échelle nominale d'un seul item « pensez-vous que votre supérieur direct vous traite équitablement » mesurer avec 'oui' ou 'non'. Le coefficient de fiabilité Alpha de Cronbach de la justice interactionnelle était de  $\alpha = 0.93$ .

**L'engagement organisationnel:** est mesuré à partir de trois items pour chacune des dimensions de l'engagement organisationnel, affectif : «j'éprouve un sentiment d'appartenance à mon organisation», normatif « je trairais la confiance qu'on me fait si je quittais maintenant », calculé « moi personnellement, quitter mon organisation actuelle aurait beaucoup plus d'inconvénients que d'avantages ». L'engagement organisationnel a été mesuré en utilisant l'échelle construite par Mayer et Allen et Smith (1993) et validé par Bentein et al en 2005. Pour ces énoncés, les répondants indiquent leur degré d'accord à l'aide d'une échelle du type Likert à Cinq ancrés, et une échelle nominale d'un seul item pour les trois formes d'engagement « Je m'y identifie et je veux vraiment y rester », « Il est immoral de la quitter, je dois y rester », « Quitter l'organisation n'arrange pas mes intérêts personnels ». Le coefficient de fiabilité Alpha de Cronbach de l'engagement organisationnel avec ces trois formes était successivement de  $\alpha = 0.83$  pour l'engagement affectif,  $\alpha = 0.86$  pour l'engagement normatif,  $\alpha = 0.78$  pour l'engagement calculé.

**La Satisfaction :** Pour la satisfaction au travail, les deux outils les plus utilisés pour la mesure sont le « Minnesota Satisfaction questionnaire» (MSQ) (D.J.Weiss, 1967), et le « job Descriptive Index » (JDI) (P.Smith, 1969), (D.Zapf, 2001) dans une méta-analyse, montrent en fait qu'il y a une multitude d'échelles de satisfaction utilisées par les chercheurs. Les mesures les plus fréquentes sont une échelle de satisfaction globale à 1 item. « Mon travail de donne entière satisfaction » les répondants indiquent leur degré d'accord à l'aide d'une échelle du type Likert à Cinq ancrés, également nous avons opté pour une échelle nominale d'un seul item « Estimez-vous comme une personne satisfaite

au travail » mesurer avec ‘oui’ ou ‘ non’. Le coefficient de fiabilité Alpha de Cronbach de la satisfaction au travail était de  $\alpha = 0.79$ .

## **1.7 La démarche suivie sur le terrain**

Sur les 110 questionnaires distribués au niveau de la direction générale de Cosider Canalisation, 91 questionnaires ont été recueillis, 12 questionnaires n’ont pas pu être retournés (i.e. perte) et 7 questionnaires n’ont pas été validés car incomplets. Ce qui nous donne un total de 91 questionnaires validés au final pour traitement, représentant un taux de réponse de 82.72%, ensuite nous avons procédé à l’étape de traitement des données à l’aide du logiciel SPSS (Statistical package for the social science).

### **1.7.1 Les outils statistiques utilisés**

Nous avons utilisé plusieurs outils d’analyses statistiques pour traiter les données collectées. Ces derniers sont bien compatibles avec les données de l’étude pour effectuer une meilleure analyse.

Les outils sont les suivants :

- ❖ Les fréquences et les pourcentages pour la description de la population étudiée.
- ❖ Le tri simple et le tri croisé.
- ❖ La boîte à moustache et le test de Mahalanobis.
- ❖ La corrélation et la régression linéaire.

## **Chapitre 4: Résultats et discussions**

Ce chapitre a pour objectif de présenter en premier lieu les résultats de l'enquête collectés par le biais du questionnaire, et l'analyse de ces derniers, et en second lieu la discussion des résultats et la validation des hypothèses ainsi que les apports managériaux, limites et recommandations.

avant de commencer, nous nous présentons l'entreprise d'accueil dans laquelle nous avons effectué notre étude.

## **1. Présentation de l'entreprise d'accueil**

Cosider Canalisation, entreprise publique à aspect économique et la filiale la plus importante du groupe Cosider Spa de par son activité. Issue de la scission de la filiale Cosider Travaux Publics, elle a été créée en janvier 2004, Elle est dotée actuellement d'un capital social de 4 000 000 000 DA.

Depuis, la filiale Cosider Canalisation s'est spécialisée et a développé son savoir-faire jusqu'à devenir leader national et rivalisant avec les entreprises internationales dans la pose de canalisations. Elle s'est développée autour de trois axes majeurs stratégiques et particulièrement porteurs. Les principales missions de Cosider Canalisations consistent en la prise en charge de projets de :

- Construction d'ouvrages destinés au transport d'hydrocarbures liquides ou gazeux par oléoducs,
- Réalisation de tous types de canalisations hydrauliques,
- Réalisation d'installations de traitement d'eau potable et d'épuration des eaux usées.

Les ouvrages concentrés tels que les stations de pompage, de compression de gaz ainsi que les stations de traitement, d'épuration et de stockage d'eau figurent également en bonne place dans le plan de charge de Cosider Canalisations.

Le principal défi de Cosider Canalisation est de maintenir ses hauts standards de performance dans la pose de canalisations, avec à son actif la réalisation de plus de 2500 km de linéaire en 48 pouces, record mondial détenu depuis 2006.

Sa position de leader national ne l'empêche pas d'être toujours en quête de perfectionnement, et de concourir à relever de nouveaux défis, dans un marché qui se trouve extrêmement concurrentiel. En tenant compte de la rapidité d'exécution dans la

livraison des ouvrages qu'elle entreprend, Cosider Canalisations se retrouve dans l'obligation d'évoluer constamment, en se fixant comme exigence une compétitivité avérée sur tous les plans, et faire de la satisfaction de ses clients une nécessité et un objectif prioritaire.

Pour cela, Cosider Canalisations travaille à enrichir et pérenniser son savoir-faire capitalisé depuis une quinzaine d'années (en comptabilisant les années d'expérience précédentes à la création de la filiale), dans une perspective de toujours mieux faire en matière de maîtrise des méthodes et moyens utilisés, et l'objectif permanent d'optimiser les coûts de réalisation des ouvrages et d'assurance dans l'application et l'amélioration de ses processus auprès de ses clients et ses partenaires démontrant la mise en œuvre de méthodes efficaces de travail.

Cosider Canalisation, fortifiée par son expérience et de ses capacités managériales, a également développé des partenariats avec des entreprises locales et étrangères pour la réalisation de grands projets. Les compétences sont certifiées et suivies dans le cadre de notre Système de Management de la Qualité qui a été consacré par la certification aux normes ISO 9001 depuis janvier 2005, ainsi que son admission à l'Association Internationale des Constructeurs de Pipe-Line (IPLOCA).

Cette position que nous aspirons maintenir, exige de chacun de nous l'engagement et l'application dans le respect des règles, afin de continuer à faire avancer l'entreprise sur le chemin de l'excellence.

## **1.1 Activité**

COSIDER Canalisation intervient dans les domaines d'activités suivants :

### **1.1.1 Canalisations hydrocarbures**

Construction d'ouvrages destinés au transport par pipelines d'hydrocarbures liquides ou gazeux (parapétroliers).

Réalisation de projets en EPC (grands diamètres de 28'' à 48'', petits diamètres de 4'' à 28'').

### **1.1.2 Canalisations hydrauliques**

Construction de canalisations hydrauliques en tubes métalliques ou tuyaux en béton ainsi que la construction d'installations hydrauliques de traitement d'eau potable et industrielle.

### **1.1.3 Transport Energie Electrique**

Construction du génie-civil des postes de transformation électrique et des lignes aériennes et souterraines pour le transport d'énergie.

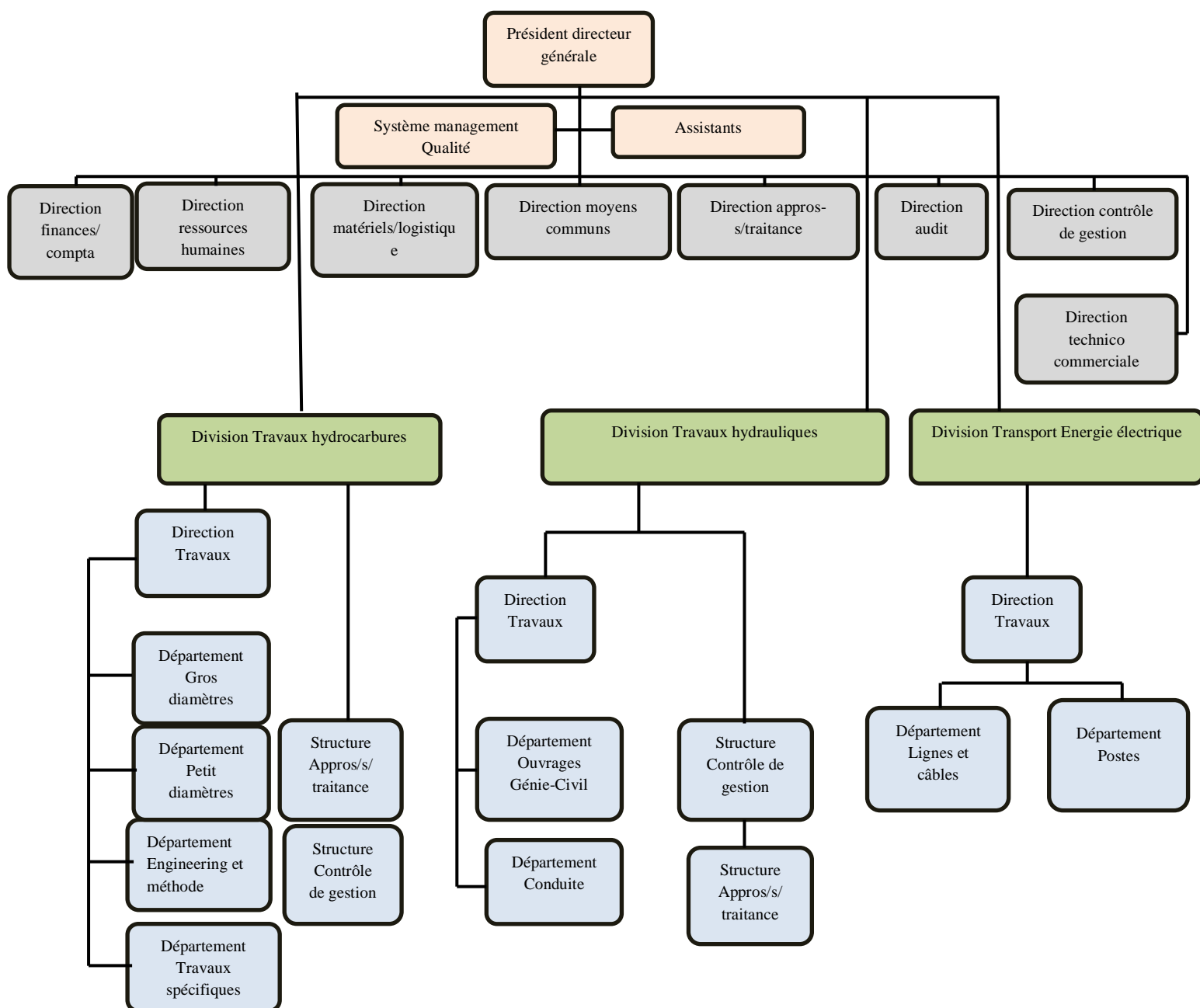
## **1.2 Organisation**

La société est dotée d'une organisation basée sur la création de trois divisions de travaux hydrocarbures, de travaux hydrauliques et de transport d'énergie électrique ainsi que de huit directions centrales, à savoir :

- ✓ Direction des Ressources Humaines
- ✓ Direction Finances et Comptabilité
- ✓ Direction des Moyens Communs
- ✓ Direction Contrôle de Gestion
- ✓ Direction Technico Commerciale
- ✓ Direction de l'Audit
- ✓ Direction Approvisionnements et sous-traitante
- ✓ Direction Matériels

L'organigramme de Cosider Canalisation est présenté ci-dessous :

**Figure n°6:** organigramme de Cosider canalisation



**Source :** document fourni par Cosider Canalisation.

### **1.2.1 Moyens humains**

Les effectifs de la société ont connu une très nette croissance avec :

- 1 190 Cadres
- 2 347 Maîtrises
- 5 132 Exécution

Soit un total de 8669 agents pour l'année 2018, faisant ainsi d'elle un important créateur d'emplois.

### **1.2.2 Moyen matériel**

Pour ses moyens matériels, la société est dotée de moyens matériels et de procédés de réalisation appropriés à chacune de ses activités.

Son parc de moyens de réalisation compte plus 2 000 unités de gros matériel pour terrassement, levage, transport, soudure (avec double jointing des joints) et tests hydrostatiques.

La société dispose de bases logistiques couvrant tout le territoire national, dotées de moyens

- D'hébergement
- De maintenance
- D'intervention

### **1.2.3 Usine à tube**

La société dispose d'une usine de fabrication de conduites forcées en béton précontraint de pression nominale de 6 à 16 bars de diamètre, de conduites pour l'assainissement « CAP », « CAO » ainsi que des canaux pour l'irrigation, dont le diamètre varie de 500 à 2 000 mm avec une longueur utile de 7 mètres.

#### **1.2.4 Principaux clients**

Les principaux clients de COSIDER Canalisation par activité sont :

##### **1 - Activité hydrocarbure**

- . SONATRACH
- . SONELGAZ (GRTG)

##### **2 - Activité hydraulique**

- . Algérienne Des Eaux (ADE)
- . Office National d'Irrigation et Drainage (ONID)
- . Agence Nationale des Barrages et Transfert (ANBT)
- . Direction Ressources en eau de Wilayas (DRE)
- . Office National de l'Assainissement (ONA)
- . Agence Nationale des Autoroutes (ANA)

##### **3 – Activité transport d'énergie électrique**

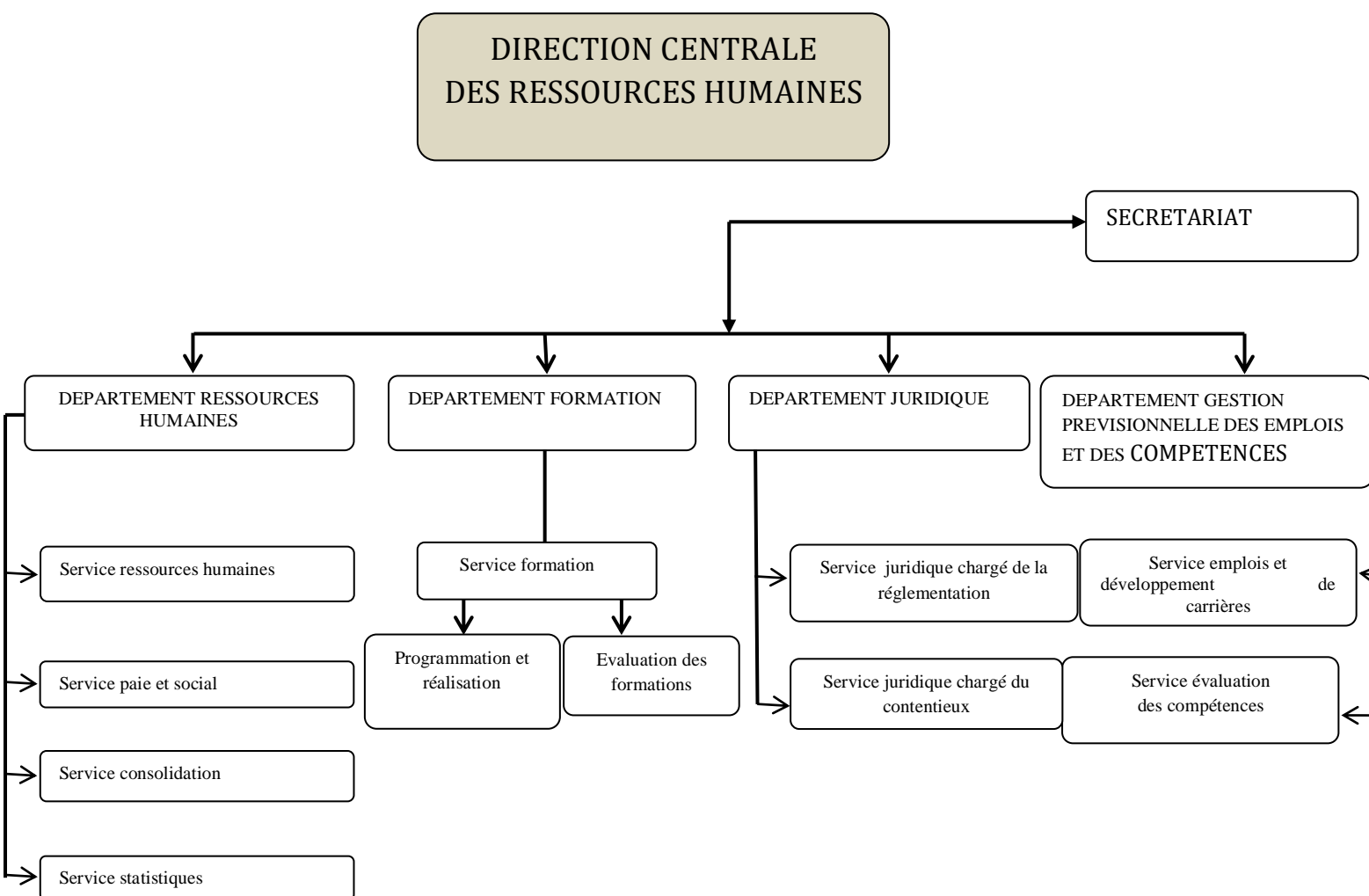
- . SONELGAZ (GRTE)

#### **1.2.5 Missions de la Direction de ressources humaine**

- Mettre en œuvre tous les systèmes de management des ressources humaines.
- Elabore, actualise et contrôle la stratégie de valorisation de la ressource humaine et de la gestion.
- Elabore les plans de formation en adéquation avec les besoins de l'entreprise.
- Veille au respect de la législation et de la réglementation du travail, le règlement intérieur et les procédures interne de l'entreprise.
- Elabore et met a jours les procédures de : Sélection, recrutement, accueil et intégration des nouveaux agents, mutation, formation, promotion, évaluation, sanction.

- Gérer l'évolution des ressources humaines notamment par des politiques appropriés en matière de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences, la formation étant le moyen privilégié pour assurer la promotion et la gestion de carrière.
- Constitue la mise à jour du fonds documentaire des ressources humaines.
- Veille à l'application des procédures en vigueur en ce qui la concerne dans l'entreprise.
- Elabore le bilan social périodique de l'entreprise.

**Figure n°7:** Organigramme de la direction de ressources humaines



**Source :** documentation interne de Cosider.

## 2. Résultats

### 2.1 Analyse descriptive

Dans cette partie nous allons procéder en deux temps :

- ✓ Premièrement nous avons réalisé un tri-simple pour chaque variable pour pouvoir avoir une idée générale sur notre échantillon. Ensuite nous allons procéder à un tri-croisé pour essayer de comprendre et d'avoir une première idée sur les relations qui existent entre nos variables.
- ✓ En fin nous avons réalisé des tests statistiques (corrélation, régression linéaire) qui nous permettront de vérifier les relations qui existent entre nos différentes variables. En d'autres termes infirmer ou confirmer nos hypothèses de recherches.

#### 2.1.1 Description de la population

**Tableau n°2:** distribution de la population

		<b>Données (N1=91)</b>
<b>Catégorie</b>	<b>Sous-catégories</b>	<b>Effectifs (%)</b>
<b>Age</b>	20-30 ans	20,9%
	30-40 ans	47,3%
	40-50 ans	24,2%
	Plus de 50 ans	7,7%
<b>Sexe</b>	Hommes	53,8%
	Femmes	46,2%
<b>Situation familiale</b>	Mariés	63,7%
	Célibataires	31,4%
	Divorcé	4,4%
	Veuf(Ve)	-
<b>Niveau d'instruction</b>	Sans niveau	-
	Primaire	-

	Moyen	4,4%
	Secondaire	14,3%
	Universitaire	81,3%
<b>Catégorie socioprofessionnelle</b>	Cadre	90,1%
	Agent de maîtrise	8,8%
	Agent d'exécution	1,1%
<b>Ancienneté</b>	Moins de 5 ans	27,5%
	5-10 ans	34,1%
	10-20ans	29,7%
	20 ans et plus	8,8%

Source : par l'étudiante

- A travers le tableau ci-dessus nous avons constaté que notre population désigne **53.8%** d'hommes et **46.2%** de femmes. Ce qui nous permet de percevoir un équilibre entre les hommes et les femmes, donc cela nous permet de généraliser au niveau du sexe.
- le tableau illustre, la tranche d'âge la plus fréquente est la deuxième (entre 30 à 40 ans) en pourcentage, elle représente **47.3%**, suivie de la deuxième tranche par environ **24.2%** et la troisième a un taux de **20.9%** et au-dessous de la dernière tranche d'âge, des individus les plus âgés (plus à 50 ans).donc la majorité des travailleurs sont des jeunes.
- D'après le tableau ci-dessus, **63.7 %** de la population sont mariés, tandis que **31.9 %** sont célibataires et **4.4%** sont divorcés. Ce qui veut dire que les mariés forment la majorité. Les mariés ont le sens de la responsabilité et de la stabilité de l'emploi pour la prise en charge de leurs familles.
- Au niveau d'instruction, nous constatons que **4.4%** des travailleurs de l'entreprise ont un niveau d'étude moyen. Tandis que **14,3%** des travailleurs ont un niveau secondaire, et en dernier **81.3%** de la population ont un niveau universitaire.
- En ce qui concerne les catégories socioprofessionnelles, les cadres présentent la majorité de la population ciblée **90.1 %**, **8.80%** de la population sont les agents de maîtrise, contre un pourcentage de **1.1%** des agents d'exécution qui représentent la minorité de la population.

- Par rapport à l'ancienneté, nous constatons que **34.1%** de la population ont entre 5 ans et 10 ans d'expérience, **29.7%** de la population a une expérience entre 10 et 20 ans ce sont nouveaux par rapport aux autres, tandis que **27.5%** des travailleurs leurs expériences de moins de 5 ans, enfin **8.8%** de la population a une expérience de plus de 20 ans.

### 2.1.2 Le Tri simple et le tri croisé

Nous avons inclus des variables nominatives pour avoir une première idée sur la perception de nos variables d'étude, donc on a pu faire le constat suivant :

- ❖ A la question « pensez-vous que l'entreprise se soucie de vos avis et suggestions » qui représente la justice procédurale, nous avons eu un pourcentage plus au moins équilibré **48,4%** pour « oui » et **51,6%** pour « non ». Ensuite on a croisé cette question avec les variables (sexe, âge, niveau d'instruction).
- Pour le sexe nous avons eu **25,27%** de femmes avons été traités d'une façon juste au niveau des procédures et **18,68%** perçoivent le contraire. **13,18%** d'hommes étaient également traités de façon juste au niveau des procédures et **32,96%** perçoivent le contraire.
- Pour l'âge nous avons eu pour la catégorie 20-30, **8,79%** ont été traités de façon juste au niveau des procédures et **12,08%** perçoivent le contraire, et pour la catégorie 30-40, **19,78%** pense traités justes au niveau des procédures et **24,47%** pense le contraire, ensuite la catégorie 40-50, **14,28%** pense d'être traité équitablement au niveau des procédures et **9,89%** pense l'inverse, et pour la fin la catégorie plus 50, **5,49%** ont été traités équitablement au niveau des procédures et **2,19%** pense le contraire.
- Pour le niveau d'instruction, **3,29%** des personnes qui ont un niveau d'instruction moyen disent que l'entreprise leurs traites équitablement contre **1,09%** qui disent que l'entreprise ne se soucie pas de leurs avis et suggestions, **6,59%** des personnes qui ont un niveau secondaire pense traités de façon juste contre **7,69%** qui disent le contraire, en fin **38,46%** des personnes qui ont un niveau d'instruction universitaire pense équitablement traité au niveau des procédures et **42.85%** de personnes qui pense l'inverse.
- ❖ A la question « pensez-vous que votre rémunération reflète votre performance au travail » qui représente la justice distributive, nous avons eu **30.8%** pour « oui » et

**69.2%** « non ». ensuite on a croisé cette question avec les variables (sexe, âge, niveau d'instruction)

- Pour le sexe nous avons eu **8,79%** de femmes ont été traité d'une façon juste au niveau des rétributions et **37,36%** perçoivent le contraire. **21,97%** d'hommes étaient également traités d'une façon juste au niveau des rétributions et **31,86%** perçoivent le contraire.
  - Pour l'âge nous avons eu pour la catégorie 20-30, **6,59%** ont été traité de façon juste au niveau des rétributions et **14,28%** perçoivent le contraire, et pour la catégorie 30-40, **12,08%** pense traiter justes au niveau des rétributions et **35,16%** pense le contraire, ensuite la catégorie 40-50, **8,79%** pense d'être traité équitablement au niveau des rétributions et **15,38%** pense l'inverse, et pour la fin la catégorie plus 50, **3,29%** ont été traité équitablement au niveau des rétributions et **4,29%** pense le contraire.
  - Pour le niveau d'instruction, **1,09%** des personnes qui ont un niveau d'instruction moyen disent que l'entreprise leurs paye équitablement par rapport à leurs performance contre **3,29%** qui disent que leurs rémunération ne reflète pas leurs performance au travail, **4,39%** des personnes qui ont un niveau secondaire pense rémunérer selon leurs performances **9,89%** qui disent le contraire, en fin **25,27%** des personnes qui ont un niveau d'instruction universitaire pense bien rémunérer par rapport à leurs performance au travail et **56,04%** de personnes qui pense l'inverse.
- ❖ A la question « pensez-vous que votre supérieur directe vous traite équitablement » qui représente la justice interactionnelle, nous avons eu **84,6%** pour « oui » et **15,4%** pour « non ». Ensuite on a croisé cette question avec les variables (sexe, âge, niveau d'instruction).
- Pour le sexe nous avons eu **37,36%** de femmes ont été traité équitablement par leurs supérieurs directes **8,79 %** perçoivent le contraire. **47,25%** d'hommes étaient également traités équitablement par leurs supérieurs directs et **6.59%** perçoivent le contraire.
  - Pour l'âge nous avons eu pour la catégorie 20-30, **19,78%** ont été traité équitablement par leurs supérieurs directes et **1,09%** perçoivent le contraire, et pour la catégorie 30-40, **38,46%** pense traiter de façon justes par leurs supérieurs directes et **8.79%**

penses le contraire, ensuite la catégorie 40-50, **19,78%** penses d'être traité de manière impartial par leurs supérieurs et **4,39%** penses l'inverse, et pour la fin la catégorie plus 50, **5,59%** ont été traité de façon probe et **1,09%** penses le contraire.

- Pour le niveau d'instruction, **4,39%** des personnes qui ont un niveau d'instruction moyen disent que les supérieurs leurs traite équitablement par contre aucun employé ne pense que ces supérieurs directes ne lui traitent pas équitablement , **13,18%** des personnes qui ont un niveau secondaire penses traité de façon juste contre **1,09%** qui disent le contraire, en fin **67,03%** des personnes qui ont un niveau d'instruction universitaire penses équitablement traité par les supérieurs directes et **14,28%** de personnes qui penses l'inverse.

❖ Nous avons posé une question à choix multiple dont chaque proposition reflète un type d'engagement (**engagement affectif** : je m'y identifie et je veux vraiment y rester, **engagement normatif** : il est immoral de quitté, je dois y rester, **engagement calculé** : quitter l'organisation n'arrange pas mes intérêts personnels). Nous avons eu **51.6%** personnes qui s'engageait de façon affective. Et **9.9%** personne qui s'engageait de façon normative, en fin **38.5%** de personnes qui s'engageait de façon calculé. ». Ensuite on a croisé cette question avec les variables (sexe, âge, niveau d'instruction).

- Pour le sexe nous avons eu **24,17 %** de femmes sont engagées de façon affective et **5,49%** de femmes sont engagées de façon normative. **16,48%** de femmes sont engagées de façon calculé parallèlement nous avons eu **27,47 %** d'hommes sont engagés de façon affective et **4,39%** d'hommes sont engagés de façon normative. **21,97%** d'hommes sont engagés de façon calculée.
- Pour l'âge nous avons eu pour la catégorie 20-30, **12,08%** sont engagés de façon affective, **3,29%** sont engagés de façon normative et **5,49%** de façon calculé, et pour la catégorie 30-40, **25,25%** penses engagés affectivement et **2,19%** penses engagés normativement, **19,78%** sont engagés de façon calculé , ensuite la catégorie 40-50, **10,98%** penses d'être engagés affectivement et **4,39%** penses engagés normativement, **8,79** penses engagés de façon calculé et pour la fin la catégorie plus 50, **3,29%** sont engagés de façon affective et personne n'est engagé de façon normative, **4,39%** sont engagés de façon calculé.

- Pour le niveau d’instruction, **3,29%** des personnes qui ont un niveau d’instruction moyen disent qu’ils sont engagés de façon affective, aucun employé n’est engagé de façon normative, **1,09%** disent qu’ils sont engagés de façon calculé, **4,39%** des personnes qui ont un niveau secondaire pense engagés de façon affective, **3,29%** pense engagés de façon normative, **6,59%** pense engagés de façon calculé, en fin **43,95%** des personnes qui ont un niveau d’instruction universitaire pense engagés de manière affective et **5,49%** de personnes pense engagés de façon normative, **31,86%** pense engagés de façon calculée. ensuite on a croisé cette question avec les variables (sexe, âge, niveau d’instruction).
- ❖ A la question « estimez-vous comme personne satisfaite au travail » qui représente la satisfaction, nous avons eu **62.6%** de personnes satisfait « oui » et **37.4%** de personnes « non » satisfait.
- Pour le sexe nous avons eu **24,17%** de femmes ont été satisfaites de leur travail et **21,97%** perçoivent le contraire. **38,48%** d’hommes étaient également satisfait de leur travail et **15,38%** perçoivent le contraire.
- Pour l’âge nous avons eu pour la catégorie 20-30, **13,18%** ont été satisfaits de leur travail et **7,69%** perçoivent le contraire, et pour la catégorie 30-40, **27,47%** pense satisfaits et **19,78%** pense le contraire, ensuite la catégorie 40-50, **15,38%** estimer satisfait au travail et **8,79 %** pense l’inverse, et pour la fin la catégorie plus 50, **6,59%** ont été satisfait et **1,09%** pense le contraire.
- Pour le niveau d’instruction, **3,29%** des personnes qui ont un niveau d’instruction moyen disent qu’ils sont satisfaits de leur travail, **1,09%** qui disent qu’ils ne s’estiment pas satisfaits de leur travail, **8,78%** des personnes qui ont un niveau secondaire pense satisfaits contre **5,49%** qui disent le contraire, en fin **50,54%** des personnes qui ont un niveau d’instruction universitaire s’estiment satisfaits de leur travail et **30.76%** de personnes qui pense l’inverse.

## 2.1.3 Corrélation

Tableau n°3: corrélation

		Corrélations						
		justicepro	justicedistri	justiceinter	engaffect	enganorma	engagcalculé	satis
Justicepro	Corrélation de Pearson	1	,344**	,190	,474**	,049	,141	,380**
	Sig. (bilatérale)		,001	,072	,000	,645	,183	,000
	N	91	91	91	91	91	91	91
Justicedistri	Corrélation de Pearson	,344**	1	,264*	,124	,142	,129	,389**
	Sig. (bilatérale)	,001		,012	,243	,179	,222	,000
	N	91	91	91	91	91	91	91
Justiceinter	Corrélation de Pearson	,190	,264*	1	,480**	,296**	,351**	,385**
	Sig. (bilatérale)	,072	,012		,000	,004	,001	,000
	N	91	91	91	91	91	91	91
Engaffect	Corrélation de Pearson	,474**	,124	,480**	1	,234*	,250*	,497**
	Sig. (bilatérale)	,000	,243	,000		,026	,017	,000
	N	91	91	91	91	91	91	91
Enganorma	Corrélation de Pearson	,049	,142	,296**	,234*	1	,363**	,201
	Sig. (bilatérale)	,645	,179	,004	,026		,000	,056
	N	91	91	91	91	91	91	91
Engagcalculé	Corrélation de Pearson	,141	,129	,351**	,250*	,363**	1	,279**
	Sig. (bilatérale)	,183	,222	,001	,017	,000		,007
	N	91	91	91	91	91	91	91
Satis	Corrélation de Pearson	,380**	,389**	,385**	,497**	,201	,279**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,056	,007	
	N	91	91	91	91	91	91	91

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

### ❖ **Commentaire**

- Les résultats montrent que la justice procédurale est corrélée de façon positive à l'engagement affectif ( $r = 0,474$  ;  $P < 0,01$ ) et à la satisfaction ( $r = 0,380$  ;  $P < 0,01$ ). Cependant la matrice de corrélation nous indique que cette forme de la justice organisationnelle n'est pas corrélée à l'engagement normatif ( $r = 0,049$  ;  $P > 0,05$ ) et l'engagement calculé de ( $r = 0,141$  ;  $P > 0,05$ ).
- D'après la matrice de corrélation la justice distributive est corrélée de manière positive à la satisfaction ( $r = 0,389$  ;  $P < 0,01$ ), néanmoins les résultats nous indiquent que les trois formes de la justice organisationnelle ne sont pas corrélées avec les trois formes de l'engagement organisationnel : l'engagement affectif ( $r = 0,124$  ;  $P > 0,05$ ) , l'engagement normatif ( $r = 0,142$  ;  $P > 0,05$ ), et l'engagement calculé ( $r = 0,129$  ;  $P > 0,05$ ).
- La matrice de corrélation montre que la justice interactionnelle est corrélée de façon positive avec les trois formes de l'engagement organisationnel : l'engagement affectif ( $r = 0,480$  ;  $P < 0,01$ ), et l'engagement normatif ( $r = 0,296$  ;  $P < 0,01$ ) et enfin l'engagement calculé ( $r = 0,351$  ;  $p = 0,01$ ). et même avec la satisfaction ( $r = 0,385$  ;  $p < 0,01$ )

## **2.2 Analyse inférentielle**

L'analyse inférentielle est composée de test préliminaires et test des hypothèses de recherche

### **2.2.1 Test préliminaires :**

Le test préliminaire comprend la vérification des valeurs extrêmes et le test de normalité.

#### **2.2.1.1 Vérification des valeurs extrêmes :**

##### **a. La boîte à moustache**

Les résultats des boîtes à moustache (consultables annexes 2,3 et 4) nous montrent que :

- L'item mesurant la satisfaction au travail contient des valeurs extrêmes (observations 19, 32 et 30).
- L'item mesurant la justice interactionnelle contient trois valeurs extrêmes (observations : 47, 48 et 79).

Nous avons donc décidé de supprimer ces observations afin de ne pas diminuer la qualité de notre modèle de régression.

### b. Critère distance de Mahalanobis (nombre d'items x 3)

Selon l'application de la méthode, aucune des observations ne présente une distance de Mahalanobis supérieure au nombre d'items multiplié par trois (Nombre d'items x 3= 78) (A.Field, 2009)

Donc, selon ce critère, nous ne supprimons aucune des observations.

#### 2.2.1.2 Le test de la normalité et de la quasi normalité

Pour vérifier la normalité des données nous avons effectué les deux tests Kolmogorov-Smirnov et Shapiro-Wilk. Comme le montre le tableau ci-dessous les valeurs des tests sont significative ( $p < 0,01$ ), ce qui ne nous permet pas de retenir l'hypothèse  $H_0$ , selon laquelle les données ne suivent pas une distribution normale.

**Tableau n°4 : tests de normalité**

Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
justicepro	,237	91	,000	,893	91	,000
justicedistri	,229	91	,000	,883	91	,000
justiceinter	,265	91	,000	,762	91	,000
engaffect	,222	91	,000	,872	91	,000
enganorma	,212	91	,000	,854	91	,000
engagcalculé	,224	91	,000	,899	91	,000
satis	,270	91	,000	,872	91	,000

a. Correction de signification de Lilliefors

Source : par l'étudiante

Néanmoins, la quasi normalité peut suffire pour effectuer la régression linéaire. Ainsi, afin de vérifier la quasi normalité des données nous utilisons les critères du skewness et le kurtosis, la quasi normalité est acceptée si les valeurs de ces deux indicateurs est incluse entre - 2 et 2, c'est-à-dire,  $- 2 < \text{skewness} < 2$  et  $- 2 < \text{kurtosis} < 2$  (M.Mallery, 2010); (A.Field, 2009)

Tableau n°5 : tests de quasi normalité

Descriptives			
		Statistique	Erreur standard
justicepro	Moyenne	3,22	,126
	Asymétrie	-,397	,253
	Aplatissement	-,804	,500
justicedistri	Moyenne	2,65	,121
	Asymétrie	,156	,253
	Aplatissement	-1,129	,500
justiceinter	Moyenne	4,25	,092
	Asymétrie	-1,432	,253
	Aplatissement	2,725	,500
engaffect	Moyenne	3,81	,106
	Asymétrie	-,606	,253
	Aplatissement	-,106	,500
enganorma	Moyenne	2,53	,148
	Asymétrie	,333	,253
	Aplatissement	-1,289	,500
engagcalculé	Moyenne	2,95	,111
	Asymétrie	-,292	,253
	Aplatissement	-,519	,500
satis	Moyenne	3,68	,108
	Asymétrie	-,688	,253
	Aplatissement	,013	,500

Source : par l'étudiante

## 2.2.2 Test des hypothèses de recherche

Le test des hypothèses analyse la relation entre les différents variables de notre recherche.

### 2.2.2.1 Test de la relation : justice organisationnelle => satisfaction au travail

#### Étape 1 : Évaluation de la qualité du modèle de régression et analyse de la variance

Dans cette étape nous allons vérifier si le modèle explique significativement plus de variabilité qu'un modèle sans prédicteur.

Le tableau n°5 d'ANOVA nous permet de déterminer si nous rejetons l'hypothèse nulle ( $H_0$ ) ou non. Dans notre exemple, nous voulons savoir dans un premier temps si les différentes formes de justice organisationnelle (modèle avec prédicteurs) prédisent mieux la satisfaction qu'un modèle sans prédicteur (moyenne seulement).

**Tableau n°6** : test ANOVA(satisfaction au travail)

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	27,840	3	9,280	11,887	,000 <sup>b</sup>
	Résidu	67,918	87	,781		
	Total	95,758	90			
a. Variable dépendante : satis						
b. Valeurs prédites : (constantes), justiceinter, justicepro, justicedistri						

Source : par l'étudiant

On constate à la lecture du tableau que selon la valeur F obtenue pour notre modèle, on peut rejeter l'hypothèse nulle. En effet, la valeur de 11,88 est significative à  $p < 0,001$ , ce qui indique que nous avons moins de 0,1 % de chance de se tromper en affirmant que le modèle contribue à mieux prédire la satisfaction au travail.

#### Étape 2 : Évaluation de l'ajustement du modèle de régression aux données

Maintenant que l'on sait que le modèle est significatif, le tableau récapitulatif des modèles permet (tableau n°6) de déterminer la contribution de nos variables.

**Tableau n°7: Récapitulatif des modèles (satisfaction au travail)**

Récapitulatif des modèles <sup>b</sup>										
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques					Durbin-Watson
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F	
1	,539 <sup>a</sup>	,291	,266	,884	,291	11,887	3	87	,000	1,858
a. Valeurs prédites : (constantes), justiceinter, justicepro, justicedistri										
b. Variable dépendante : satis										

**Source :** par l'étudiante

La valeur du R<sup>2</sup> est de 0,266 et est significative (F=11,88 ; p<0,001). En d'autres termes, 26,6% de la variance de la satisfaction au travail est expliquée par la combinaison des trois formes de justice organisationnelle. La dernière colonne concerne le test de Durbin-Watson, il n'y a pas de seuil de signification associé, seulement la valeur de la statistique qui est acceptable lorsqu'elle se situe entre 1 et 3 (Field, 2009). Il est convenu que plus la valeur est près de 2, moins il y a de problème au niveau de l'indépendance des erreurs car il n'y a pas d'auto corrélation des erreurs et avec une valeur de 1,85, nous pouvons affirmer que nous respectons cette condition de la régression linéaire.

### Étape 3 : Evaluation des paramètres du modèle

Maintenant que nous savons que notre modèle est significatif, il est possible de construire l'équation de régression pour prédire une valeur de Y. L'équation de base était la suivante :

$$Y_i : (b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots + b_nX_n) + \varepsilon_i$$

**Tableau n°8 : Evaluation des paramètres du modèle (satisfaction au travail)**

Coefficients <sup>a</sup>													
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	95,0% intervalles de confiance pour B		Corrélations			Statistiques de colinéarité	
		A	Erreur standard	Bêta			Borne inférieure	Limite supérieure	Corrélation simple	Partielle	Partie	Tolérance	VIF
1	(Constante)	1,064	,493		2,158	,034	,084	2,043					
	justicepro	,214	,083	,249	2,571	,012	,048	,379	,380	,266	,232	,871	1,148
	justicedistri	,205	,088	,230	2,338	,022	,031	,379	,389	,243	,211	,841	1,189
	justiceinter	,326	,111	,277	2,943	,004	,106	,546	,385	,301	,266	,919	1,088
a. Variable dépendante : satis													

**Source :** par l'étudiante

Remplaçons maintenant les b par les coefficients fournis dans le tableau ci-dessous.

$$Y_{\text{prédit}} = (1,064 + 0,214\text{justicepro} + 0,205\text{justicedistri} + 0,326\text{justiceinter})$$

Le signe du coefficient nous indique le sens de la relation. Dans notre cas, plus les scores des différentes formes de la justice organisationnelle augmente plus la satisfaction au travail augmente aussi.

Le test T de student nous renseigne sur la significativité de la relation entre les différents prédicteurs et notre variable dépendante (i.e. la satisfaction au travail), qui rappelons le, doit être supérieur à 1,96 en valeur absolue (A.Field, 2009)

Dans notre cas, nos résultats montrent que la perception de justice procédurale ( $T = 2,57$  ;  $p < 0,05$ ), la perception de justice distributive ( $T = 2,33$  ;  $p < 0,05$ ) et la perception de la justice interactionnelle ( $T = 2,94$  ;  $p < 0,01$ ) sont influence de façon positive et significative la satisfaction au travail, confirmant de la sorte les hypothèses H2-1 ; H2-2 et H 2-3.

Finalement, la valeur VIF (ou la tolérance, soit l'inverse du VIF ( $1/VIF$ )) permet de vérifier la condition de multi colinéarité. Nous cherchons à obtenir une valeur VIF près de 1 (A.Field, 2009). Une valeur de 10 remettrait en doute les résultats de notre régression. En d'autres termes, une valeur élevée signifierait que les corrélations entre nos 3 variables indépendantes sont trop élevées. Avec des valeurs de 1,088, 1,189 et 1,148 nous pouvons dire que la condition d'absence de multi colinéarité est respectée.

#### **2.2.2.2 Test de la relation : justice organisationnelle => engagement organisationnel affectif**

##### **Étape 1 : Évaluation de la qualité du modèle de régression et analyse de la variance**

Le tableau n°8 d'ANOVA nous permet de déterminer si nous rejetons l'hypothèse nulle ( $H_0$ ) ou non. Dans notre exemple, nous voulons savoir dans un premier temps si les différentes formes de justice organisationnelle prédisent mieux l'engagement organisationnel affectif qu'un modèle sans prédicteur (moyenne seulement).

**Tableau n°9** : test ANOVA (engagement organisationnel affectif)

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	36,752	3	12,251	19,353	,000 <sup>b</sup>
	Résidu	55,072	87	,633		
	Total	91,824	90			

a. Variable dépendante : engaffect

b. Valeurs prédites : (constantes), justiceinter, justicepro, justicedistri

Source : par l'étudiante

On constate à la lecture du tableau que selon la valeur F obtenue pour notre modèle, on peut rejeter l'hypothèse nulle. En effet, la valeur de 19,53 est significative à  $p < 0,001$ , ce qui indique que nous avons moins de 0,1 % de chance de nous tromper en affirmant que le modèle contribue à mieux prédire la moyenne de l'engagement organisationnel affectif.

### Étape 2 : Évaluation de l'ajustement du modèle de régression aux données

Maintenant que l'on sait que le modèle est significatif, le tableau récapitulatif des modèles permet (tableau n°10) de déterminer la contribution de nos variables.

**Tableau n°10** : Évaluation de l'ajustement du modèle de régression aux données  
(engagement organisationnel affectif)

Récapitulatif des modèles <sup>b</sup>										
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques					Durbin-Watson
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F	
1	,633 <sup>a</sup>	,400	,380	,796	,400	19,353	3	87	,000	1,900

a. Valeurs prédites : (constantes), justiceinter, justicepro, justicedistri

b. Variable dépendante : engaffect

Source : par l'étudiante

La valeur du  $R^2$  est de 0,380 et est significative ( $F=19,35$  ;  $p<0,001$ ). En d'autres termes, 38% de la variance de l'engagement organisationnel affectif est expliquée par la combinaison des trois formes de justice organisationnelle. La dernière colonne concerne le test de Durbin-Watson, il n'y a pas de seuil de signification associé, seulement la valeur de

la statistique qui est acceptable lorsqu'elle se situe entre 1 et 3. Il est convenu que plus la valeur est près de 2, moins il y a de problème au niveau de l'indépendance des erreurs. Avec une valeur de 1,90, nous pouvons affirmer que nous respectons cette condition de la régression linéaire.

### Étape 3 : Evaluation des paramètres du modèle

Maintenant que nous savons que notre modèle est significatif, il est possible de construire l'équation de régression pour prédire une valeur de Y. L'équation de base était la suivante :

$$Y_i : (b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots + b_nX_n) + \varepsilon_i$$

**Tableau n°11** : Evaluation des paramètres du modèle (engagement organisationnel affectif)

Coefficients <sup>a</sup>													
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	95,0% intervalles de confiance pour B		Corrélations			Statistiques de colinéarité		
	A	Erreur standard	Bêta			Borne inférieure	Limite supérieure	Corrélation simple	Partielle	Partie	Tolérance	VIF	
1	(Constante)	,819	,444		1,845	,068	-,063	1,701					
	justicepro	,371	,075	,441	4,957	,000	,222	,520	,474	,469	,412	,871	1,148
	justicedistri	-,124	,079	-,143	-1,574	,119	-,281	,033	,124	-,166	-,131	,841	1,189
	justiceinter	,501	,100	,434	5,018	,000	,302	,699	,480	,474	,417	,919	1,088

a. Variable dépendante : engaffect

**Source** : par l'étudiante

Remplaçons maintenant les b par les coefficients fournis dans le tableau ci-dessous.

$$Y_{\text{prédit}} = (0,819 + 0,371\text{justicepro} - 0,124\text{justicedistri} + 0,501\text{justiceinter})$$

Le signe du coefficient nous indique le sens de la relation. Dans notre cas, plus les scores des deux formes de la justice organisationnelle (procédurale et interactionnelle) augmente plus l'engagement organisationnel affectif augmente aussi, tandis que l'engagement organisationnel diminue à chaque augmentation de la justice distributive.

Le test T de student nous renseigne sur la significativité de la relation entre les différents prédicteurs et notre variable dépendante (i.e. engagement organisationnel affectif), qui rappelons le, doit être supérieur à 1,96 en valeur absolue.

Dans notre cas, nos résultats montrent que la perception de justice procédurale ( $T = 4,957$  ;  $p < 0,01$ ), la perception de la justice interactionnelle ( $T = 5,018$  ;  $p < 0,01$ ) influencent de façon positive et significative l'engagement organisationnel affectif, confirmant de la sorte les hypothèses H1-1 ; H 1-3. Cependant, les résultats nous montrent que la perception de la justice distributive n'influence pas de façon significative l'engagement organisationnel affectif ( $T = 1,574$  ;  $p > 0,05$ ). Donc en infirmant l'hypothèse H1-2.

### 2.2.2.3 Test de la relation : justice organisationnelle => engagement organisationnel normatif

#### Étape 1 : Évaluation de la qualité du modèle de régression et analyse de la variance

Le tableau 12 d'ANOVA nous permet de déterminer si nous rejetons l'hypothèse nulle ( $H_0$ ) ou non. Dans notre exemple, nous voulons savoir dans un premier temps si les différentes formes de justice organisationnelle prédisent mieux l'engagement organisationnel calculé qu'un modèle sans prédicteur (moyenne seulement).

#### 2.2.2.4 Tableau n°12 : Évaluation de la qualité du modèle de régression et analyse de la variance (engagement organisationnel normatif)

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	16,560	3	5,520	2,962	,037 <sup>b</sup>
	Résidu	162,121	87	1,863		
	Total	178,681	90			

a. Variable dépendante : enganorma  
b. Valeurs prédites : (constantes), justiceinter, justicepro, justicedistri

Source : par l'étudiante

Dans notre cas, nous constatons à la lecture du tableau que selon la valeur F obtenue pour notre modèle, on peut rejeter l'hypothèse nulle. En effet, la valeur de 2,96 est significative à  $p < 0,05$ , ce qui indique que nous avons moins de 0,5 % de chance de nous tromper en affirmant que le modèle contribue à mieux prédire la moyenne de l'engagement organisationnel normatif.

## Étape 2 : Évaluation de l'ajustement du modèle de régression aux données

Maintenant que l'on sait que le modèle est significatif, le tableau récapitulatif des modèles permet (tableau n°13) de déterminer la contribution de nos variables.

**Tableau n°13 : Évaluation de l'ajustement du modèle de régression aux données**  
(engagement organisationnel normatif)

Récapitulatif des modèles <sup>b</sup>										
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques					Durbin-Watson
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F	
1	,304 <sup>a</sup>	,093	,061	1,365	,093	2,962	3	87	,037	1,582
a. Valeurs prédites : (constantes), justiceinter, justicepro, justicedistri										
b. Variable dépendante : enganorma										

**Source** : par l'étudiante

La valeur du  $R^2$  est de 0,061 et est significative ( $F=2,96$ ;  $p<0,05$ ). En d'autres termes, 6% de la variance de l'engagement organisationnel normatif est expliquée par la combinaison des trois formes de justice organisationnelle. La dernière colonne concerne le test de Durbin-Watson, il n'y a pas de seuil de signification associé, seulement la valeur de la statistique qui est acceptable lorsqu'elle se situe entre 1 et 3. Il est convenu que plus la valeur est proche de 2, moins il y a de problème au niveau de l'indépendance des erreurs. Avec une valeur de 1,58, nous pouvons affirmer que nous respectons cette condition de la régression linéaire.

## Étape 3 : Evaluation des paramètres du modèle

Maintenant que nous savons que notre modèle est significatif, il est possible de construire l'équation de régression pour prédire une valeur de Y. L'équation de base était la suivante :

$$Y_i : (b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots + b_nX_n) + \varepsilon_i$$

Remplaçons maintenant les b par les coefficients fournis dans le tableau ci-dessous.

**Tableau n°14** : Evaluation des paramètres du modèle (engagement organisationnel normatif)

Coefficients <sup>a</sup>													
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	95,0% % intervalles de confiance pour B		Corrélations			Statistiques de colinéarité		
	A	Erreur standard	Bêta			Borne inférieure	Limite supérieure	Corrélation simple	Partielle	Partie	Tolérance	VIF	
1	(Constante)	,473	,761	,621	,536	-1,040	1,987						
	justicepro	-,037	,128	-,031	-,287	,775	-,292	,218	,049	-,031	-,029	,871	1,148
	justicedistri	,096	,135	,079	,709	,480	-,173	,365	,142	,076	,072	,841	1,189
	justiceinter	,451	,171	,281	2,636	,010	,111	,791	,296	,272	,269	,919	1,088

a. Variable dépendante : enganorma

Source : par l'étudiante

$$Y_{\text{prédit}} = (0,473 - 0,037\text{justicepro} + 0,096\text{justicedistri} + 0,451\text{justiceinter})$$

Le signe du coefficient nous indique le sens de la relation. Dans notre cas, plus les scores des deux formes de la justice organisationnelle (distributive et interactionnelle) augmente plus l'engagement organisationnel normatif augmente aussi, tandis que l'engagement organisationnel normatif diminue à chaque augmentation de la justice procédurale.

Le test T de student nous renseigne sur la significativité de la relation entre les différents prédicteurs et notre variable dépendante (i.e. engagement organisationnel normatif), qui rappelons le, doit être supérieur à 1,96 en valeur absolue.

Dans notre cas, nos résultats montrent que la perception de justice procédurale ( $T = -0,287$ ;  $p > 0,05$ ), la perception de la justice distributive ( $T = 0,709$ ;  $p > 0,05$ ) n'influencent pas de façon significative l'engagement organisationnel normatif, infirmant de la sorte les hypothèses H1-4 ; H 1-5. Cependant, les résultats nous montrent que la perception de la justice interactionnelle influence de façon significative et positive l'engagement organisationnel normatif ( $T = 2,63$ ;  $p < 0,05$ ). Confirmant de la sorte l'hypothèse H1-6.

#### 2.2.2.5 Test de la relation : justice organisationnelle => engagement organisationnel calculé.

##### Étape 1 : Évaluation de la qualité du modèle de régression et analyse de la variance

Le tableau n°15 d'ANOVA nous permet de déterminer si nous rejetons l'hypothèse nulle ( $H_0$ ) ou non. Dans notre exemple, nous voulons savoir dans un premier temps si les différentes formes de justice organisationnelle prédisent mieux l'engagement organisationnel affectif qu'un modèle sans prédicteur (moyenne seulement).

**Tableau n°15** : Évaluation de la qualité du modèle de régression et analyse de la variance  
(engagement organisationnel calculé)

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	12,981	3	4,327	4,290	,007 <sup>b</sup>
	Résidu	87,745	87	1,009		
	Total	100,725	90			

a. Variable dépendante : engagcalculé  
b. Valeurs prédites : (constantes), justiceinter, justicepro, justicedistri

Source : par l'étudiante

On constate à la lecture du tableau que selon la valeur F obtenue pour notre modèle, on peut rejeter l'hypothèse nulle. En effet, la valeur de 4,29 est significative à  $p < 0,01$ , ce qui indique que nous avons moins de 0,1 % de chance de nous tromper en affirmant que le modèle contribue à mieux prédire la moyenne de l'engagement organisationnel normatif.

## Étape 2 : Évaluation de l'ajustement du modèle de régression aux données

Maintenant que l'on sait que le modèle est significatif, le tableau récapitulatif des modèles permet (tableau n°16) de déterminer la contribution de nos variables.

**Tableau n°16** : Évaluation de l'ajustement du modèle de régression aux données  
(engagement organisationnel calculé)

Récapitulatif des modèles <sup>b</sup>										
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques					Durbin-Watson
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F	
1	,359 <sup>a</sup>	,129	,099	1,004	,129	4,290	3	87	,007	2,233

a. Valeurs prédites : (constantes), justiceinter, justicepro, justicedistri  
b. Variable dépendante : engagcalculé

Source : par l'étudiante

La valeur du  $R^2$  est de 0,099 et est significative ( $F=4,29$  ;  $p<0,01$ ). En d'autres termes, 9% de la variance de l'engagement organisationnel calculé est expliquée par la combinaison des trois formes de justice organisationnelle. La dernière colonne concerne le test de Durbin-Watson, il n'y a pas de seuil de signification associé, seulement la valeur de la

statistique qui est acceptable lorsqu'elle se situe entre 1 et 3. Il est convenu que plus la valeur est près de 2, moins il y a de problème au niveau de l'indépendance des erreurs. Avec une valeur de 2,23, nous pouvons affirmer que nous respectons cette condition de la régression linéaire.

### Étape 3 : Evaluation des paramètres du modèle

Maintenant que nous savons que notre modèle est significatif, il est possible de construire l'équation de régression pour prédire une valeur de Y. L'équation de base était la suivante :

$$Y_i : (b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots + b_nX_n) + \varepsilon_i$$

Remplaçons maintenant les b par les coefficients fournis dans le tableau ci-dessous.

**Tableau n°17 : Evaluation des paramètres du modèle (engagement organisationnel calculé)**

Coefficients <sup>a</sup>												
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	95,0% intervalles de confiance pour B		Corrélations			Statistiques de collinéarité	
	A	Erreur standard	Bêta			Borne inférieure	Limite supérieure	Corrélation simple	Partielle	Partie	Tolérance	VIF
1 (Constante)	,994	,560		1,774	,080	-,120	2,107					
justicepro	,064	,095	,072	,673	,503	-,124	,251	,141	,072	,067	,871	1,148
justicedistri	,015	,100	,017	,153	,879	-,183	,213	,129	,016	,015	,841	1,189
justiceinter	,401	,126	,332	3,186	,002	,151	,651	,351	,323	,319	,919	1,088

a. Variable dépendante : engagcalculé

Source : par l'étudiante

$$Y_{\text{prédit}} = (0,994 + 0,064\text{justicepro} + 0,015\text{justicedistri} + 0,401\text{justiceinter})$$

Le signe du coefficient nous indique le sens de la relation. Dans notre cas, plus les scores des différentes formes de la justice organisationnelle augmente plus l'engagement organisationnel calculé augmente aussi.

Le test T de student nous renseigne sur la significativité de la relation entre les différents prédicteurs et notre variable dépendante (i.e. l'engagement organisationnel calculé), qui rappelons le, doit être supérieur à 1,96 en valeur absolue.

Dans notre cas, nos résultats montrent que la perception de justice procédurale (T = 0,673; p > 0,05), la perception de la justice distributive (T= 0,153; p > 0,05) n'influencent pas de

façon significative l'engagement organisationnel calculé, infirmant de la sorte les hypothèses H1-7 ; H 1-8. Cependant, les résultats nous montrent que la perception de la justice interactionnelle influence de façon significative et positive l'engagement organisationnel calculé ( $T= 3,186$ ;  $p<0,01$ ). Confirmant de la sorte l'hypothèse H1-9.

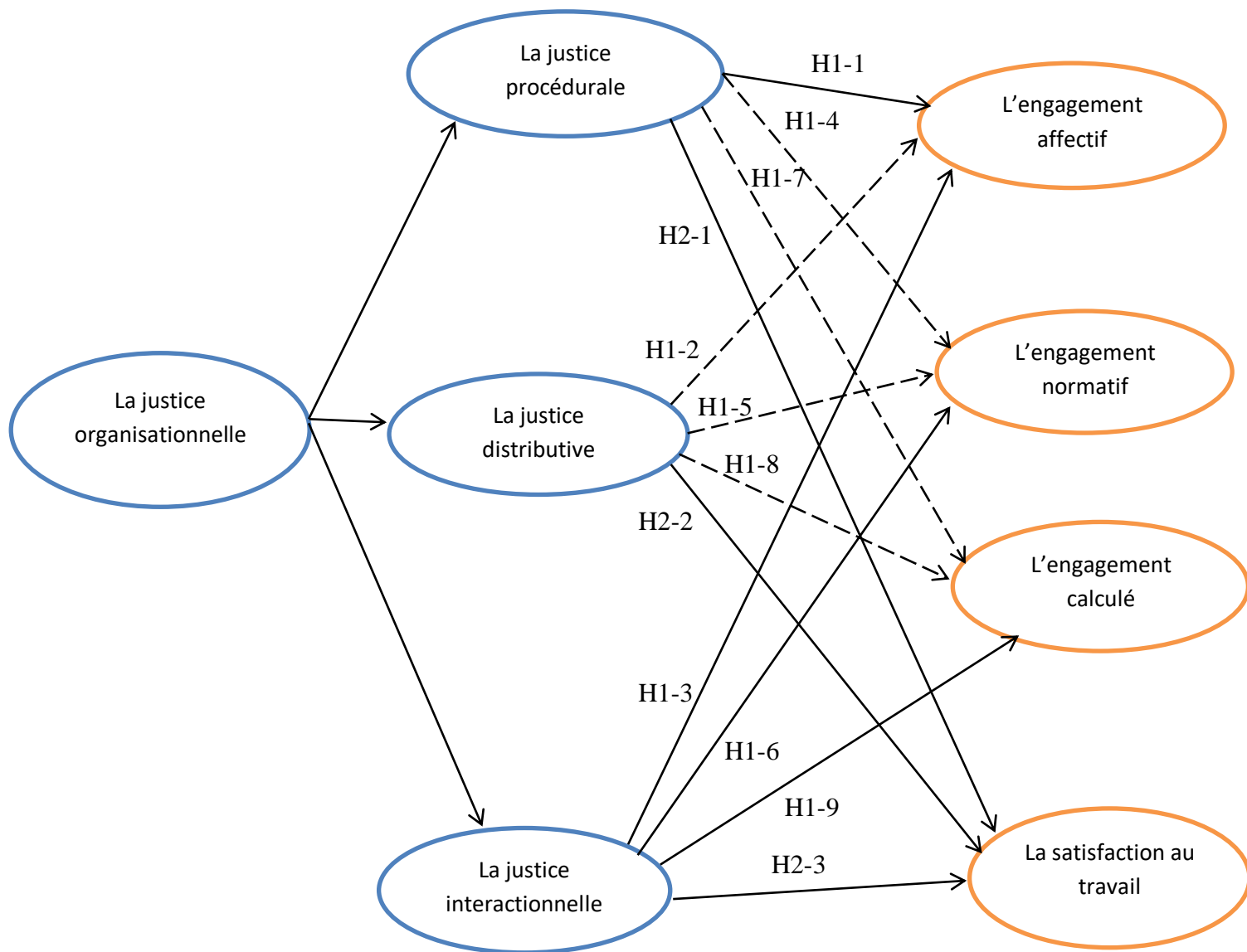
**Tableau n°18:** synthèse des résultats de recherche

N° H	Intitulé de l'hypothèse	Validée / infirmée
H1-1	La justice procédurale influence de façon positive l'engagement affectif.	<b>Validée</b>
H1-2	La justice distributive influence de façon positive l'engagement affectif.	<b>Infirmée</b>
H1-3	La justice interactionnelle influence de façon positive l'engagement affectif.	<b>Validée</b>
H1-4	La justice procédurale influence de façon positive l'engagement normatif.	<b>Infirmée</b>
H1-5	La justice distributive influence de façon positive l'engagement normatif.	<b>Infirmée</b>
H1-6	La justice interactionnelle influence de façon positive l'engagement normatif.	<b>Validée</b>
H1-7	La justice procédurale influence de façon positive l'engagement calculé.	<b>Infirmée</b>
H1-8	La justice distributive influence de façon positive l'engagement calculé.	<b>Infirmée</b>
H1-9	La justice interactionnelle influence de façon positive l'engagement calculé.	<b>Validée</b>

H2-1	La justice procédurale influence de façon positive la satisfaction au travail.	<b>Validée</b>
H2-2	La justice distributive influence de façon positive la satisfaction au travail.	<b>Validée</b>
H2-3	La justice interactionnelle influence de façon positive la satisfaction au travail.	<b>Validée</b>

**Source :** par l'étudiante

**Figure n°8** : cadre conceptuel après les tests des hypothèses



— : Hypothèse confirmée

--- : Hypothèse infirmée

Source : par l'étudiante

### 3. Discussion

La présente recherche s'est proposé d'approfondir le concept de justice organisationnelle en vérifiant son impact sur la satisfaction au travail et sur l'engagement organisationnel sur un échantillon d'ingénieurs et des cadres et certains agents de maîtrise travaillant dans une entreprise publique. Le choix de cet échantillon a été déterminé par le désir d'approfondir cette étude dans le secteur public précisément, contexte peu fréquent dans le panorama des recherches sur la justice organisationnelle. Les résultats de la régression montrent, dans cette étude, que les modes de gestion de la justice organisationnelle par le management ont un impact sur la satisfaction au travail et sur l'engagement organisationnel. En particulier. La première hypothèse H1-1 est confirmée par les résultats du modèle de régression, qui ont montré qu'il existe une relation positive et significative entre la justice procédurale et l'engagement affectif. Ces résultats viennent confirmer ceux obtenus par d'autres chercheurs (e.g. (E.G.Lambert, 2005)) et les méta-analyses de Cohen-Charash et Spector (2001) et de Meyer et al. (2002) qui expliquent que, lorsque les procédures organisationnelles utilisées dans le cadre de la prise de décisions sont injustes, les travailleurs ont la perception qu'ils ont peu à perdre en changeant d'entreprise. Ainsi plus il existe de la justice procédurale au sein d'une organisation, plus le niveau d'engagement affectif des travailleurs est important. La deuxième hypothèse H1-2 est infirmée par les résultats du modèle de régression, qui ont montré qu'il existe une relation négative et non significative entre la justice distributive et l'engagement affectif, cette relation négative s'explique par un faible attachement affectif des employés qui démontre qu'ils ne s'y identifient pas et ressentent pas l'enthousiasme vis-à-vis de l'entreprise dans laquelle ils travaillent par ce qu'ils ne perçoivent pas une équité dans l'allocation des résultats.

La troisième hypothèse H1-3 est confirmée par les résultats du modèle de régression, qui ont montré l'existence d'une relation positive et significative entre la justice interactionnelle et l'engagement affectif. Ces résultats s'accordent avec ceux obtenus par Cohen-Charash et Spector (2001) et de Meyer et al. (2002) qui ont démontré l'existence d'une relation positive entre la justice interactionnelle et l'engagement affectif des employés est élevé. En d'autres termes, nos résultats indiquent les relations perçues comme étant injustes par l'employé diminuent le lien affectif qui le lie à son organisation.

La quatrième hypothèse H1-4 est infirmée par les résultats du modèle de régression. En effet, les résultats indiquent l'existence d'une relation négative et non significative entre la justice procédurale et l'engagement normatif. Ces résultats contre-intuitifs ne s'accordent pas avec ceux obtenus dans d'autres travaux (e.g. par Cohen-Charash et Spector (2001) et

de Meyer et al. (2002) par méta-analyses). Cette relation peut être justifiée par le sentiment de non loyauté et de non obligation chez l'employé envers son organisation (i.e. l'engagement normatif) lorsque il perçoit que les règles sont appliquées de façon juste (i.e. justice procédurale).

La cinquième hypothèse H1-5 est confirmée par les résultats du modèle de régression, qui indiquent l'existence d'une relation non significative et positive entre la justice distributive et l'engagement normatif. Ces résultats s'accordent avec ceux obtenus par Meyer et al. (2002) dans leur méta-analyse. Cette relation peut être justifiée par le sentiment de loyauté et d'obligation envers l'organisation (i.e. l'engagement normatif) qui augmente chez l'employé à mesure qu'il évalue positivement les modes d'allocations des ressources au sein de l'organisation (i.e. la justice distributive).

La sixième hypothèse H1-6 est infirmée par les résultats du modèle de régression. En effet, les résultats indiquent l'existence d'une relation positive et significative entre la justice interactionnelle et l'engagement normatif. Ces résultats s'accordent avec ceux obtenus dans d'autres travaux (e.g. Meyer et al. 2002). L'une des explications plausibles à cette relation significative réside dans la nature même du type de justice organisationnelle en question. En effet, la justice au niveau interactionnelle s'inscrit au niveau de la relation entre l'employé et son entourage immédiat et pourrait de ce fait être un facteur déterminant de la perception d'obligation envers l'organisation.

La septième hypothèse H1-7 est infirmée par les résultats du modèle de régression indiquant l'existence d'une relation positive mais non significative entre la justice procédurale et l'engagement calculé. Ce qui est contradictoire avec la littérature qui clarifie l'existence d'une relation significative et négative entre la justice procédurale et l'engagement calculé Selon les méta-analyses de Cohen-Charash et Spector (2001) et de Meyer et al. (2002). Ces résultats peuvent s'expliquer par la valeur accordée à la justice procédurale, les incitant de la sorte à rester dans l'organisation par crainte de perdre les acquis et les avantages de la justice procédurale (i.e. engagement calculé).

La huitième hypothèse H1-8 est infirmée par les résultats du modèle de régression, qui explique l'existence d'une relation positive et non significative entre la justice distributive et l'engagement calculé. Ces résultats contre-intuitifs ne s'accordent pas avec les résultats obtenus dans les travaux antérieurs réalisés dans le domaine (e.g. Cohen-Charash et Spector (2001) ; Meyer et al. (2002)). Ces résultats peuvent s'expliquer par la valeur et

l'importance accordées à la justice distributive de la part des employés de notre échantillon, les incitant à demeurer dans l'organisation par crainte de perdre les acquis et les avantages de la justice distributive (i.e. engagement calculé).

La neuvième hypothèse H1-9 est confirmée par les résultats du modèle de régression, indiquant une relation positive et significative (coefficient=0.401) entre la justice interactionnelle et l'engagement calculé. Ces résultats contre-intuitifs ne s'accordent pas avec les résultats obtenus dans les travaux antérieurs réalisés dans le domaine (e.g. (Spector, 2001); (J.P.Meyer, 2002)). L'une des explications possibles à cette relation réside dans l'évaluation faite par les employés des coûts liés au départ de l'organisation qui les emploie. En effet, il se peut que les employés considèrent la justice perçue au niveau des interactions comme un sacrifice à faire s'ils en arrivaient à quitter l'organisation-

les 3 dernières hypothèses H2-1, H2-2, H2-3 portant sur la relation entre les différentes dimensions de la justice organisationnelle sur la satisfaction. Les résultats de nos modèles de régression confirment nos hypothèses de recherche. Ces résultats s'accordent avec ceux obtenus dans les travaux antérieurs réalisés dans le domaine (e.g. (J.Clay-Warner, 2005); (P.D.Sweeney, 1992); (W.H.Hendrix, 1991)). En d'autres termes, la justice au niveau des procédures, de l'allocation des ressources et même au niveau des relations interpersonnelles améliore la satisfaction des employés en répondant à des besoins primordiaux.

#### 4. Limites

- Cette étude a été réalisée dans une entreprise publique, par conséquent les résultats sont difficilement généralisables aux autres secteurs
- La collecte des données d'une seule entreprise et auprès d'un échantillon pas très important
- Ayant effectué notre stage au niveau de la direction générale, les données ont été collectées qu'auprès des cadres, limitant de la sorte catégories socioprofessionnelle. Ainsi, nous proposons de répliquer l'étude auprès des agents d'exécution ce qui va nous permettre de vérifier l'influence de la justice organisationnelle sur les attitudes et comportements au travail de cette catégorie socioprofessionnelle.
- Le manque d'études effectuées dans le contexte algérien représente une autre limite à cette recherche. En effet, la majorité des études recensées ont été effectuées dans les

pays industrialisés ce qui pourrait expliquer entre autres les différences constatées au niveau des relations entre certaines variables. .

- Enfin, dans notre étude, nous n'avons pas pu calculé la fiabilité de nos échelles de mesure compte tenu de la nature même des ces dernières (échelles mono-item).

## 5. Recommandations et apports managériaux

### 5.1 Recommandations

- En ce qui concerne des pistes de recherche futures, il pourrait être opportun de vérifier les hypothèses de cette étude sur un échantillon plus représentatif quant au nombre et à la diversité des aires géographiques, et quant aux catégories professionnelles travaillant dans les entreprises.
- Il serait intéressant de répéter la recherche sur des échantillons de travailleurs appartenant à des secteurs différents, et ce, afin, d'évaluer la possibilité de généralisation de la relation des différentes dimensions de la justice organisationnelle aussi tant bien avec l'engagement organisationnel qu'avec la satisfaction au travail. Ces études pourraient éventuellement permettre de constater des spécificités existant au sein de différents contextes d'organisations.
- Il serait tout aussi intéressant, comme perspective de recherche future, d'identifier quelles autres attitudes (implication à l'emploi, auto efficacité occupationnelle, intention de départ.. etc.) et en particulier quels comportements (i.e. performance, absentéisme, turnover, comportements *extra-rôle*) du personnel de l'entreprise sont en rapport avec la perception de la justice organisationnelle.

### 5.2 Apports managériaux

Afin de renforcer le sentiment de justice organisationnelle, l'entreprise peut prendre des améliorations concernant les pratiques de management des ressources humaines, notamment :

- l'introduction de management des performances qui est un outil indispensable dans le renforcement du sentiment de la justice organisationnelle, car il permet de rationaliser les décisions de tout les pratiques Ressources Humaines.
- le recrutement interne offre des opportunités de promotion, cela nécessite la rationalisation des critères de promotion à travers la gestion des carrières, et qui influence sur la perception de la justice procédurale.

- l'élaboration de la grille des salaires doit reposer sur des critères objectifs (compétences, performances), dans ce cas l'entreprise doit mettre en place un système d'évaluation et d'appréciation de la performance et des compétences (la justice procédurale), ces critères permettent de renforcer le sentiment de la justice distributive. de plus, le système des distributions des primes, doit reposer sur des critères objectifs, ces dernières, renforce la justice procédurale afin d'influencer sur la justice distributive.
- l'amélioration de la gestion des carrières qui crée chez les employés un sentiment d'équité et cela à travers la rationalisation des décisions de promotion (la justice procédurale).
- l'amélioration de la satisfaction au travail, pour ce faire, cette dernière devrait être plus attentive à l'adéquation entre le salaire et le niveau du poste qu'occupe le salarié, la rémunération doit correspondre au niveau de compétences du salarié et les avantages doivent être compris par le salarié et être au moins au niveau de ce que propose la concurrence.
- l'amélioration de l'engagement organisationnel ne peut ce faire que si l'entreprise permet au salarié de donner son opinion sur certaine décision de l'entreprise, sur les procédures ou les méthodes utilisé dans l'entreprise. Elle devrait aussi accorder une attention personnalisée à chaque salarié ; engager facilement des processus de discussion. L'entreprise doit laisser le soin au salarié d'exprimer ce qui lui semble important à propos de son travail et répondre rapidement à sa demande de formation. Selon (Huselid, 1995); (P.Iles, 1996) le développement des opportunités met en valeur la satisfaction au travail et l'engagement organisationnelle des travailleurs.

## Conclusion

La justice organisationnelle a pris de plus en plus d'importance dans les entreprises car ça permet de mobiliser les employés et déterminer leurs attitudes et comportements au sein de l'organisation, le sentiment de la justice s'obtient par les pratiques de management, et l'amélioration de la satisfaction et l'engagement organisationnel des employés.

Les conséquences de l'injustice sont souvent majeures et peuvent avoir un effet négatif sur l'entreprise, et sur une économie nationale et a grande échelle, cela est dû aux méthodes obsolète qu'utilise l'Entreprise algérienne étatiques qui est censé être au niveau de ces concurrents grâce à son expérience avec un nombre important de clients.

L'objet de notre étude est de cerner le concept de la justice organisationnelle et de connaître son impact sur les attitudes au travail tel que la satisfaction et l'engagement organisationnel.

La justice organisationnelle est la perception de l'équité des échanges entre la direction et l'ensemble des membres de l'organisation, ces échanges peuvent être soit économiques soit sociaux, et ils prennent lieu dans l'organisation. Notre recherche nous a permis de mettre en évidence les 3 principales formes de la justice à savoir : La justice distributive, La justice procédurale et la justice interactionnelle.

D'autant plus, l'engagement organisationnel est la force qui lie une personne à une cible et privilégie la cible organisationnelle. Ce modèle d'engagement organisationnel repose sur l'articulation des trois composantes qui sont : l'engagement calculé, l'engagement affectif et l'engagement normatif.

Cependant, la satisfaction est l'un des sujets les plus discutés aujourd'hui dans les entreprises. La satisfaction au travail est analysée comme un état émotionnel positif ou plaisant résultant de l'évaluation faite par une personne de son travail ou de ses expériences du travail. C'est un état affectif et émotionnel du salarié face à son emploi et résulte de l'adéquation entre les perceptions que le salarié a des différents aspects de son emploi.

La relation qui s'exerce entre ces trois variables renforce le sentiment de la perception de justice au sein de l'organisation. Les perceptions de la justice procédurale orientent quant à elles les attitudes et comportements à l'égard de l'organisation, comme l'engagement.

D'abord, les perceptions de justice interactionnelle influencent les attitudes et comportements des salariés à l'égard de leurs supérieurs hiérarchiques. Pour autant les

métas analyses de Colquitt et al mettent en évidence que les dimensions distributive, procédurale et interactionnelle influencent l'engagement des salarié. Même si le pouvoir explicatif de la justice sur l'engagement est variable selon les dimensions, il semble que les perceptions de justice procédurale n'en sont pas les seuls déterminants car les perceptions de la justice distributive et interactionnelle témoignent de la qualité de la relation d'échange tissé entre le salarié et son organisation. Par ailleurs certains travaux montrent que la justice distributive affecte la satisfaction au travail plus que la justice procédurale alors que d'autres font état d'une prédominance des effets de la justice procédurale par rapport aux autres dimensions. Et d'autre encore suggère que les trois dimensions de justice son reliées dans des proportions semblables au niveau de satisfaction au travail. Cette divergence des résultats se reflète dans les conclusions des analyses faites dans le domaine de la justice organisationnelle.

D'après notre cas pratique nous avons pu constater de façon générale que les travailleurs dans notre échantillon n'ont pas une bonne perception de la justice organisationnelle modérée au sein de leur entreprise. Ce qui s'explique par le fait que la justice procédurale a un impact positive seulement sur l'engagement affectif, et non pas par l'engagement normatif et calculé, contrairement à la justice distributive qui a un impact positive sur l'engagement normatif et non pas par l'engagement affectif et calculé, et finalement la justice interactionnelle qui est influencée positivement avec les trois formes d'engagement : affectif, normatif, et calculé. Autrement dit les employés perçoivent plus une justice interactionnelle que procédurale et distributive. Cependant ces derniers sont plutôt satisfaits par les 3 formes de la justice organisationnelle en ce qui concerne la satisfaction au travail.

Les résultats trouvés s'accordent parfois avec ceux obtenus dans les travaux antérieurs réalisés dans le domaine et parfois ils se contredisent, cette différence peut être dû à l'origine de la taille de notre échantillon, cependant, nos étude ne reflète pas un caractère de généralisation des résultats, ce qu'incite à approfondir cette étude par d'autres afin de mieux vérifier la véracité des résultats.

## Bibliographie

- A.Field. (2009). *Discovering statistics using SPSS*. London: SAGE.
- A.MASLOW. (1943). A theory of human motivation. *The Psychological Review* .
- ADAMS, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Academic Press, New York* , pp. 267-299.
- AMEUR, E. A. (2005, octobre). Rôle de la justice organisationnelle dans le processus de rupture du contrat psychologique. *Les Notes du LIRHE, 422* , p. 25.
- Assâad El Akremi, S. G.-P. (s.d.). Comportement organisationnel - Vol. 2: Justice organisationnelle, enjeux et carrière et épuisement professionnelle .
- Becker. (1960). notes on the concept of commitment. *American journal of sociology, n66* , 32-42.
- Bentein, K. V. (2004). Commitment and social organization: a study of commitment mechanisms utopians communities. *American sociological review* , 69-79.
- Bentein, V. e. (2014). engagement organisationnel de continuité et indicateurs d'efficacité au travail.
- Bentein, V. e. (1968). engagement organisationnel de continuité et indicateurs d'efficacité au travail. *Revue de gestion des ressources humaines, 53* , 69-79.
- Beugré, C. (1998). *Managing fairness in organizations* . London: London.
- Bies, R. M. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. *JAI Press* , pp. 43-55.
- CHEVALIER, P. e. (2001). *Gestion des RH 2eme Edition*. D.BOECK.
- COHEN-HAEGEL, A. (2010). *Toute la fonction ressources humaines*. Dunod .
- Cropanzano, R. G. (2003). Deontic justice: The role of moral principles in workplace fairness. *Journal of Organizational Behavior, vol24 (8)* , pp. 1019-1024.
- D.J.Weiss, M. (1967). *Unpublished Report of findings of Minnesota Satisfaction Questionnaire at a Target retail stores*. Minnesota.
- D.Zapf, C. e. (2001). Job satisfaction:A meta-analysis of stabilities,. *Journal of Organizational Behavior, 22* , pp. 483-505.
- Delaport, C. (2016). Les perceptions de justice en situation de changement dans l'armée de l'air française : comprendre les enjeux de la notation annuelle pour agir de façon juste .
- Denjean, M. (décembre 2006). la motivation CEDIP.
- E.A.Locke. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of industrial and organizational psychology* , pp. 1297-1349.

- E.Encher, E.-V. S. (2001). Effects of perceived discrimination on job satisfaction, organizational commitment, organizational citizenship behavior and grievances. *Human Resource Development Quarterly*, vol.12, n°1 , pp. 53-72.
- E.G.Lambert, T.-T. S. (2005). The Impact of Distributive and Procedural Justice on Social Service Workers. *Social Justice Research*, 18(4) , pp. 411–427.
- Folger, R. K. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of management journal*,vol , P 115-130.
- Folger, R. &. (2001). Fairness Theory: Justice as Accountability. *Stanford University Press* , pp. 89-118.
- FOLGER, R. e. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, Vol. 32, N° 1 , pp. 115-130.
- G.Schmidt, P. L. (2004, Janv-Mars). Présence syndicale et climat social perçu: une analyse différenciée salariés-dirigeants en France. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, vol.51 , p. 2.
- GRUNEBERG, M. M. (1981). Understanding Job satisfaction. *The Macmillan Press,london* .
- HALL (Douglas), S. (. (1970). personal factors in organizational identification. *administrative science quarterly* , 176-190.
- HERZBERG, F. (1971). *Le Travail et la Nature de l'Homme*,A Adaptation.de Charles VORAZ. Entreprise Moderne d'Edition.
- Huselid. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance. *The Academy of Management Journal*, 38(3) , pp. 635-672.
- J. GREENBERG, A.-2. (1987). A taxonomy of Organizational Justice Theories. *Academy of Management Review* , pp. 9-22.
- J.A.Colquitt, J. &. (2005). Organizational justice: Where do we stand? . *Handbook of organizational justice* , pp. 589-619.
- J.Clay-Warner, J. a. (2005). Organizational Justice and Job Satisfaction: A Test of Three Competing Models. *Social Justice Research*, 18(4) , pp. 391–409.
- J.K.Delaney, R. D. (1992). Distributive and procedural justice as antecedents of job dissatisfaction and intent to turnover. *Human Relations*, vol.45 , pp. 305-317.
- J.P.Meyer, D. L. (2002). Affective,Continuance and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis ofAntecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 61 , pp. 20-52.
- J.R.Spence, L. (2010). The impact of non-performance information on ratings of job performance: A policy-capturing approach. *Journal of Organizational Behavior*, vol.31 , pp. 587-608.
- J.Rawls. (1971). A Theory of Justice. *The Belknap Press of Harvard University Press* .

- Kanter, R. (1968). commitment and social organization: a study of commitment mechanisms utopians communities . *American sociological review*,33 , 499-517.
- LaMastro, V. (1999). commitment and perceived organizational. *national forum of applied educational research journal*,vol12,N°3 .
- lansberg, I. (1984). Hierarchy as a mediator of fairness: A contingency approach to distributive justice in organisations. *journal of applied psychology*, vol.14 , 124-135.
- Larouche-Camirand. (2013). l'engagement organisationnel comme médiateur des relations entre le support du leader et de l'organisation et la performance au travail et l'épuisement émotionnel.
- Leventhal G. S., K. J. (1980). "Beyond fairness: A theory of allocation preferences", In Justice and social interaction. *Springer-Verlag, New york* , pp. 167-218.
- Leventhal, G. (1976). The distribution of rewards and resources in groups and organizations. *academic press*,vol9, Newyork .
- Lévy-Leboyer, C. (2006). *la motivation au travail : modèles et stratégies, 3eme édition d'organisation*.
- LUNEAU, A. (2013, 07). *participation-et-democratie*. Consulté le 03 31, 2019, sur <http://www.participation-et-democratie.fr/it/dico/engagement>
- M.Angers. (1997). *initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines*. Alger: Casbah.
- M.I.NASR, A. A. (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*,Vol. 74, .
- M.Mallery, D. &. (2010). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference*. Boston: Pearson.
- Mamlouk, N. e. (2009). Multi dimensionnalité et déterminants de la justice organisationnelle, Etude empirique dans le contexte tunisien. *xviiieme-conference-de-l-aims* (p. 31). Grenoble: Association Internationale de Management Stratégique.
- Mary, S. (1971). investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organisation. *administrative science quarterly*,16 , 143-150.
- McGee G.W., F. R. (1987). Two(or more?) dimensions of organizational commitment: reexamination of the affective and continuance commitment scales. *journal of applied psychology*, vol.72, N°4 , 638-642.
- MEYER (John), A. (. (1991). a three-component conceptualization of organizational commitment . *human resource management review* , 61-89.
- MEYER John, A. N. (1991). a three-component conceptualization of organizational commitment. *human resource management review* , 61-89.

- Mowday R.T, P. L. (1982). employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism and turnover. *academic press* .
- O.Doucet. (2004). Mesurer la justice organisationnelle pour mieux comprendre l'effet des Jeux Politiques. *Revue de gestion des ressources humaines, vol 53* , pp. 94-106.
- P.D.Sweeney, D. a. (1992). Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes. *Academy of Management Journal, 35(3)* , pp. 626–637.
- P.Iles, F. A. (1996). The changing relationships between work commitment, personal flexibility, and employability : An evaluation of a field experiment in executive development. *Journal of Managerial Psychology, Vol. 11, N° 8* , pp. 18–34.
- P.PASTOR, R. e. (2007). *Gestion des conflits*. Editions Liaisons.
- P.Smith, L. e. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement*. chicago: Rand McNally.
- Peretti, J. (2004). *les clés de l'équité dans l'entreprise*. Ed d'organisation.
- Porter, L. W. (1974). organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *journal of applied psychology, vol59* , 603-609.
- R.Hoppock. (1935). Job satisfaction. *Harper and Row, New york* .
- R.J.Lewicki, B. ... (1987). Toward general principles of managerial fairness. *social justice research* , 161-176.
- Richard T. Mowday, R. M. (1979). The measurement of organizational commitment. *journal of Vocational Behavior* , 224-247.
- SCHEIN, E. H. (1978). *Career Dynamics: Matching individual and Organizational Needs*,. london: Addison Wesley.
- SMITH, A. (1963). toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology* , p. 4226436.
- Spector, Y.-C. a. (2001). The Role of Justice in Organizations: A Meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 86(2)* , pp. 278–321.
- Stoeva. (2006). La qualité des relations employés- supérieur et l'engagement organisationnel.
- Thibaut, J. &. (1975). Procedural justice: A psychological analysis. *Lawrence Erlbaum Associates Publishers* .
- Tyler, T. R. (2000). Essays in social psychology. Cooperation in groups: Procedural justice, social identity, and behavioral engagement. *Psychology Press* .
- Tyler, T. R. (1998). Social justice and social movements. *The handbook of social psychology* , pp. 595-629.

Van den Bos, K. &. (2002). Uncertainty management by means of fairness judgments. *Academic Press.* , pp. 1-60.

Van den Bos, K. V. (1997). Procedural and distributive justice: What is fair depends more on what comes first than on what comes next. *Journal of Personality and Social Psychology*, vol72(1) , pp. 95-104.

W.H.Hendrix, T. S. (1991). Modeling the role of pay equity perceptions: A field study. *Journal of Occupational Psychology*, vol64 , pp. 145-157.

Zegre, A. (2013). *MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE EN SCIENCES SOCIALES*. Burkina Faso: Harmattan.

## Annexes

### ANNEXE1 : QUESTIONNAIRE

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique

Ecole Nationale Supérieure de Management  
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجنت  
القلية

---

#### Objet : Étude universitaire

Chers répondants,

Je suis étudiante en master 2 recherche en parcours : management des organisations à l'école nationale supérieure de management, Kolea. Actuellement, moi et mon directeur de recherche Mr le Dr KHALED LAHLOUH, nous nous intéressons à **l'impact de la justice organisationnelle sur les attitudes des employées**. A travers votre participation, nous espérons éventuellement mieux comprendre les effets de la justice organisationnelle sur les attitudes au travail des employées de Cosider Canalisation.

Un bref questionnaire vous est joint à la présente lettre, dans lequel vous trouverez des questions qui portent sur vos opinions ou perceptions par rapport aux différents volets concernés par l'étude. Ainsi, nous venons par la présente occasion solliciter votre participation dans l'étude en répondant au questionnaire en attache, de ce fait, nous vous prions de consacrer approximativement cinq minutes de votre temps afin d'y répondre, la qualité de l'étude dépend amplement de l'attention que vous y portez.

Par ailleurs, par respect à la déontologie scientifique, nous nous engageons envers vous à respecter l'obligation d'anonymat, à cet effet, nous vous invitons de ne pas mentionner votre organisation, département, nom, prénom(s) ou votre signature sur le questionnaire. Aussi, en aucun cas, votre emploi actuel ne peut être influencé de quelque façon par votre participation à la présente étude.

Si vous avez des questions sur la façon de remplir le questionnaire, les finalités de l'étude ou toutes autres questions relatives au présent travail, nous mettons à votre disposition, une adresse mail à laquelle vous pouvez nous envoyer vos mails : [guemazloubna7@gmail.com](mailto:guemazloubna7@gmail.com) . En vous remerciant de votre coopération.

Respectueusement.

**Loubna GUEMAZ**

**1- Questionnaire (justice organisationnelle, engagement organisationnelle, satisfaction) :**

<b>Veillez encercler la case de votre réponse</b>		<b>Fortement en désaccord</b>	<b>En désaccord</b>	<b>Neutre ou indifférent</b>	<b>En accord</b>	<b>Fortement en accord</b>
<b>1</b>	L'entreprise engage facilement un processus de discussion avec ses salariés.	1	2	3	4	5
<b>2</b>	Ma rémunération correspond au niveau de compétence et de responsabilité du post que j'occupe.	1	2	3	4	5
<b>3</b>	En général, mes supérieurs me traitent avec respect et dignité.	1	2	3	4	5
<b>4</b>	J'éprouve vraiment un sentiment d'appartenance à mon organisation.	1	2	3	4	5
<b>5</b>	Je trahirais la confiance qu'on me fait si je quittais maintenant.	1	2	3	4	5
<b>6</b>	Pour moi, personnellement, quitter mon organisation actuelle aurait beaucoup plus d'inconvénients que d'avantages.	1	2	3	4	5
<b>7</b>	Mon travail me donne entière satisfaction.	1	2	3	4	5

**8-** Pensez-vous que l'entreprise se soucie de vos avis et suggestions

- Oui

- Non

**9-** Pensez-vous que votre rémunération reflète votre performance au travail

- Oui

- Non

**10- Pensez-vous que votre supérieur direct vous traite équitablement**

- Oui
- Non

**11- Je reste dans cette organisation car :**

- Je m'y identifie et je veux vraiment y rester
- Il est immoral de la quitter, je dois y rester
- Quitter l'organisation n'arrange pas mes intérêts personnels

**12- Estimez-vous comme une personne satisfaite au travail**

- Oui
- Non

**2- Les données personnelles :**

**13- Sexe**

- Masculin
- Féminin

**14- Age**

- [20-30 [ans
- [40-50 [ans
- [30-40 [ans
- Plus De 50 ans

**15- Situation familiale**

- Marié
- Divorcé
- Célibataire
- Veuf (Ve)

**16- Niveau d'instruction**

Sans niveau	<input type="checkbox"/>	Primaire	<input type="checkbox"/>	Moyen	<input type="checkbox"/>
Secondaire	<input type="checkbox"/>	Universitaire	<input type="checkbox"/>		

**17- Catégorie socioprofessionnelle**

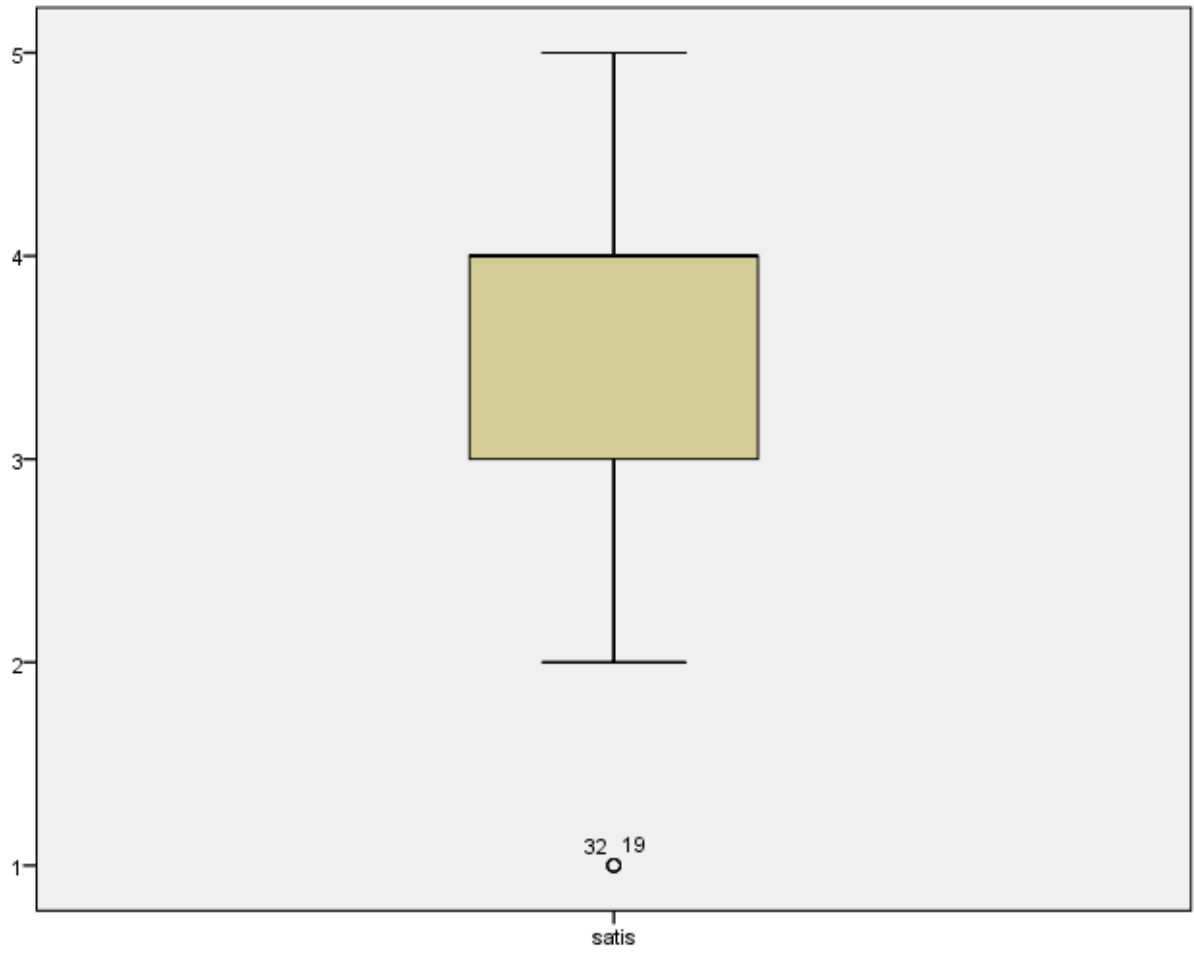
Cadre	<input type="checkbox"/>
Agent de maîtrise	<input type="checkbox"/>
Agent d'exécution	<input type="checkbox"/>

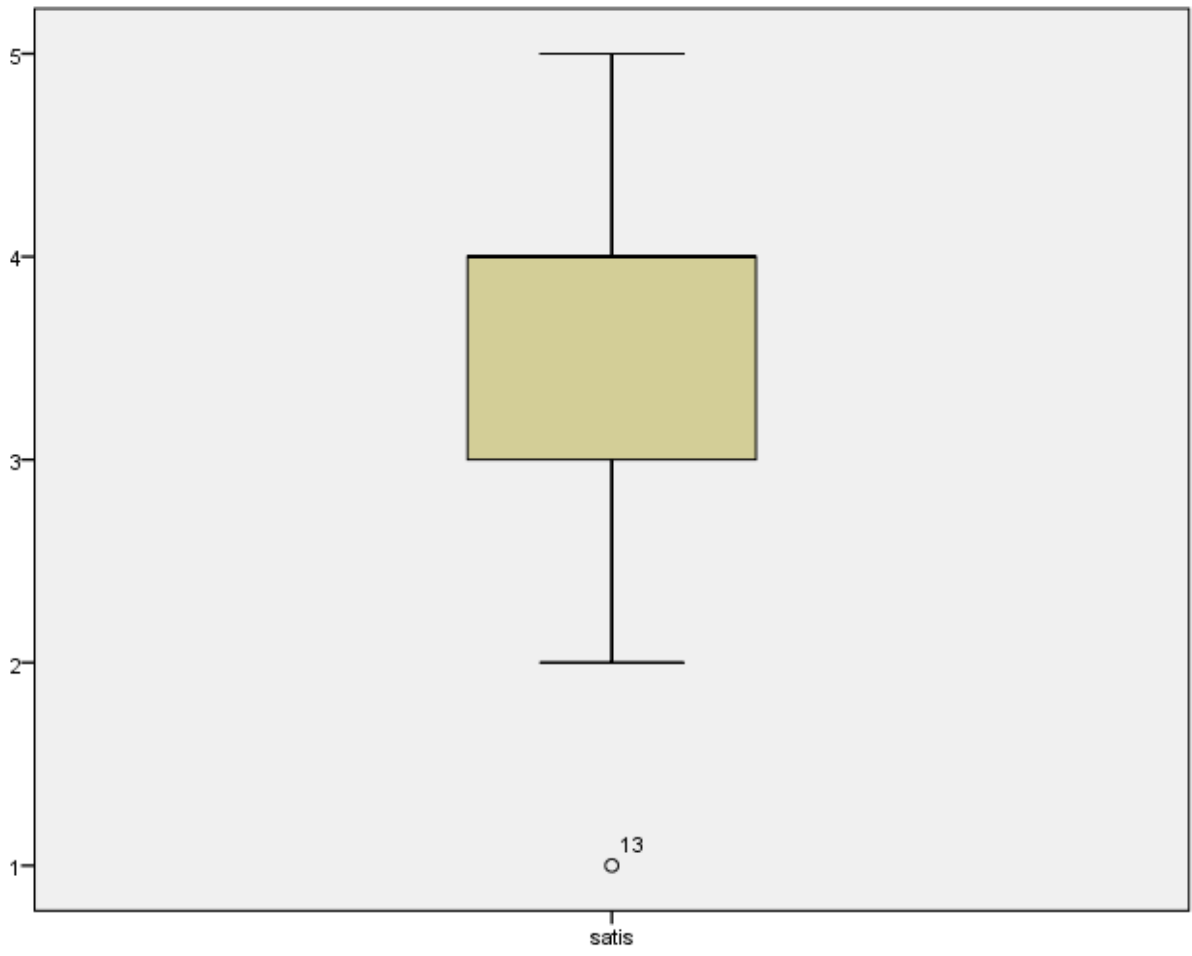
**18- Année d'expérience dans le poste actuelle (ancienneté)**

Moins de 5 ans	<input type="checkbox"/>	[5-10[ans	<input type="checkbox"/>
[10 à 20 [ans	<input type="checkbox"/>	20 ans et plus	<input type="checkbox"/>

***Merci pour votre coopération***

ANNEXE 2 : BOITE A MOUSTACHE DE LA SATISFACTION AU TRAVAIL





**ANNEXE 3 : BOITE A MOUSTACHE JUSTICE INTERACTIONNELLE**

