

La perception de la justice organisationnelle dans les banques Algériennes Cas de la Banque Extérieure d'Algérie

AdmaneMerizek*

AdmaneAbdellah**

Résumé

La présente recherche expose un modèle multidimensionnel de la justice organisationnelle, de ses applications et ses conséquences. Ce modèle soutient que la perception de la justice organisationnelle est influencée par les caractéristiques socioprofessionnelles. Les résultats de notre enquête menée auprès de 55 employés apportent un large soutien à nos hypothèses et montrent que la perception de la justice organisationnelle est liée aux caractéristiques socioprofessionnelles.

Mot clés : Justice organisationnelle, justice distributive, justice procédurale, justice interactionnelle, perception de la justice.

الملخص :

يعرض هذا البحث نموذج متعدد الأبعاد للعدالة التنظيمية، تطبيقاتها ونتائجها؛ ويؤكد على أن تصور العدالة التنظيمية يتأثر بالخصائص الاجتماعية والمهنية. وهذا ما أكدته الدراسة الميدانية التي أجريت على 55 موظف من مديرية العمليات مع الخارج بالبنك الخارجي الجزائري. الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية، العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية، تصور العدالة.

Introduction

La justice représente un élément clé de la compréhension des comportements des individus dans l'organisation. Les individus réagissent à partir de leur perception. Pour, anticiper, comprendre et modifier leurs réactions, ils convient donc de saisir les éléments contribuant à leurs perceptions de la justice. Cette perspective des sciences sociales est une approche descriptive qui s'interroge sur les conditions contribuant aux perceptions de justice. Elle s'efforce également d'en prédire

*Ecole supérieure de commerce-Alger

**Faculté de sciences Economiques Commerciales et de Gestion- université de Blida 2

E-mail : merizekesc@hotmail.com

les conséquences. Il s'agit de justice organisationnelle.

Les salariés ont des attentes en matière de justice, spécifiquement en termes de distribution de salaires, de procédures concernant la prise de décision et de traitement interpersonnel. La perception d'une justice favorise des réactions émotionnelles et affectives positives envers l'organisation telles que la satisfaction et l'engagement organisationnel. En revanche, la perception d'une injustice peut déclencher des comportements sources de coûts pour l'entreprise. La justice occupe une place importante et elle a devenu un concept central dans tous les domaines de la gestion des ressources humaines.

Sur cette base, nous tenterons d'apporter des éléments de réponses à la question centrale suivante :

Quel est le niveau de perception de la Justice Organisationnelle dans la B.E.A (D.O.E) ?

On peut tirer de cette problématique les questions suivantes :

Quel est le niveau de perception de chaque dimension des dimensions de la Justice Organisationnelle ?

Quel est le rapport entre la Justice Organisationnelle et les caractéristiques socioprofessionnelles des employés ?

A fin de répondre à ces questions, on a proposé les hypothèses suivantes :

Le niveau de perception de la Justice Organisationnelle peut varier selon les différentes dimensions de la Justice Organisationnelle.

les caractéristiques socioprofessionnelles peuvent avoir un impact sur la perception de la Justice Organisationnelle.

Dans ce papier nous développerons deux parties. la première théorique. Nous verrons dans un premier temps la définition de la justice organisationnelle puis sa structure et enfin les applications de cette dernière. Alors que, la deuxième est consacrée à l'étude pratique afin de présenter la perception de la Justice Organisationnelle au sein de la direction des opérations avec l'étranger (DOE) de la B.E.A.

Cadre théorique

Définition de la Justice Organisationnelle

Le concept de justice organisationnelle est défini par Beugré comme « l'équité perçue des échanges prenant place dans une organisation, qu'ils soient sociaux ou économiques et impliquant l'individu dans sa relation avec ses supérieurs, ses subordonnés, ses collègues et avec

l'organisation prise comme un système social »¹.

Et pour plus d'explications, on peut dire que la justice organisationnelle fait référence aux jugements du caractère juste que font les personnes sur les décisions et politiques qui régissent leur organisation d'appartenance au plan de :- la distribution des ressources et des avantages (justice distributive),

- des processus et des procédures conditionnant cette distribution (justice procédurale) et des relations interpersonnelles avec l'autorité (justice interactionnelle)².

2- Structure de la Justice Organisationnelle

Comme on a vu précédemment, la justice organisationnelle est composée de trois dimensions qui sont :

La Justice Distributive

La Justice Distributive se réfère aux perceptions et réactions des employées quant aux rétributions reçues suite à une contribution, confrontées à ce qu'ils croient mériter basé sur une comparaison avec les autres³.

L'individu effectue le rapport entre les avantages qu'il retire de son emploi (Ap ou avantages personnels) et les contributions qu'il effectue pour l'organisation (Cp ou contributions personnelles) :

Le rapport personnel calculé par l'individu entre ses avantages et ses contributions lui permet d'établir le ratio Ap/Cp qu'il va ensuite comparer au ratio d'autres personnes, pour lesquels il évalue les avantages (Aa ou avantages des autres) par rapport aux contributions (Ca ou contributions des autres). Ces deux ratios permettent à l'individu d'évaluer son sentiment de justice (ou d'injustice) à l'égard de sa situation dans l'entreprise. Trois scénarios sont envisageables :

$Ap/Cp > Aa/Ca$: situation d'iniquité (sur-équité). Cela peut faire naître des sentiments d'inquiétude et d'insécurité chez l'individu.

1Pascale Desrumaux, Anne-Marie Vonthron et Sabine Paule, Qualité de Vie, Risques et Santé au Travail, Association Internationale de Psychologie du Travail de Langue française, L'Harmattan 2011, P107.

2Vincent Angel et Dirk D. Steiner, « JE PENSE, DONC JE RÉSISTE » : théorie de justice et personnalité dans l'explication de la résistance au changement, Revue internationale de psychologie sociale, 2013/1 Tome 26, P67.

3Assâad ElAkremi, Sylvie Guerrero, Jean-Pierre Neveu, Comportement organisationnel Vol 2 Justice organisationnelle enjeux de carrière et puisement professionnel, Bibliothèque royale, Belgique, 2006, p28.



$A_p/C_p = A_a/C_a$: situation d'équité. Les rétributions qu'il obtient sont jugées justes par rapport aux contributions qu'il apporte.

$A_p/C_p < A_a/C_a$: 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 faibles¹.

La Justice Procédurale

La justice procédurale représente les perceptions subjectives des individus de la manière avec laquelle les rétributions ont été distribuées. Dans le contexte organisationnel, ceci se réfère le plus souvent à la manière dont les salaires et les avantages sont attribués².

La justice procédurale exerce deux types d'influences, l'une positive et l'autre négative qui engendrent différentes manières d'agir selon la perception de l'équitabilité du système³ :

Une « constructive » qui conduit l'individu à prouver que les décisions prises à son égard sont injustes, qu'il doit être mieux évalué. Il va développer une stratégie visant à montrer une augmentation de sa productivité.

L'autre « destructive » qui amène l'agent à moins travailler, à adopter une posture de retrait professionnel. Cette attitude s'impose par le désir de s'opposer à un système considéré comme injuste.

La Justice Interactionnelle

La justice interactionnelle se distingue des deux précédents types de justice, en se focalisant sur la perception par les employés de la qualité du traitement interpersonnel reçu durant les procédures. Cette justice renvoie aux actions affectant la sensibilité sociale principalement en termes de respect et de dignité.

Afin d'affiner cette définition d'autres recherches proposent de scinder 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 reçues lors des procédures. Alors que la justice interpersonnelle est afférente à la quali-

1 IAE de Toulouse, Les théories de la motivation, Les fiches outils du Master Management des Ressources Humaines de l'IAE de Toulouse, Toulouse, p4.

2 Assâad EL Akremi, Sylvie Guerrero, Jean-Pierre NEVEU, op.cit, p30.

3 Michel DENJEAN, La Motivation, CEDIP Les document : Décembre 2006, p.22.

té de l'échange interpersonnel 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 employés¹.

Les applications de la Justice Organisationnelle

La relation entre la Justice Organisationnelle et le Stress

Plusieurs employés subissent le stress au travail. Le stress au travail peut être causé par de différentes sources. Il y'a des employés qui sont stressé parce que leur travail est ennuyeux, monotone ou a cause d'un manque d'autonomie. Mais il reste que les causes les plus communes et la surcharge au travail, manque de moyen matériel et les conditions de travail qui peuvent être extrêmes.

Les relations au sein de l'organisation peuvent elles aussi causées le stress. Il peut survenir suite à des conflits entre le superviseur et ses subordonnés. A cause des multiples conséquences négatives du stress au travail des essais ont été réalisés pour essayer de le réduire. Des psychologues cliniciens et organisationnels ont développé des instruments pour la mesure du stress.

Les recherches se sont concentré sur l'effet de de l'injustice distributive sur le stress et ils ont prêté plus attention aux inégalités dans les contributions et les rétributions entre les employés. Les employés qui subissent une inégalité dans les rétributions et les contributions font souvent objet de stress. Les recherches ont prouvé qu'une allocation des rétributions et contributions plus juste diminue le stress. Des interventions individuel au niveau des employés peuvent être efficace en aidant à améliorer le rendement des employé en employant moins d'efforts ou en améliorant la communication au sein du groupe et en incitant les autres à travailler plus. Les interventions organisationnelles quant à elles peuvent être sous forme de meeting entre les responsables en échangeant leur expérience à ce sujet².

Sélection et recrutement

Les recherches ont prouvé que les employées actuel ou futurs de

1Jeanne Le Roy, sentiment d'injustice et comportement contreproductif au travail : déterminant cognitifs, contextuels et dispositionnels, France, pp21, 22.

2Jerald Greenberg, Jason A. Colquitt, Handbook of Organizational justice, Lawrence Erlbaum Associates, Inc: 2005, pp 383-382.



l'entreprise réagiront mal au cas où il y'a une procédure inéquitable de sélection. Les employés peuvent développer une attitude négative et peuvent baisser leur niveau d'engagement s'ils voient que l'organisation opère d'une façon inéquitable dans la sélection de nouveau arrivant. Les candidats peuvent également rejeter les offres d'emploi ou donner des résultats médiocres dans le cas où ils sont acceptés¹.

L'explication et la justice organisationnelle

En général les employés veulent comprendre les décisions de l'organisation qui les concernent, en particulier lorsque ces événements sont imprévus ou indésirables. Par exemple, si un employé reçoit une cote de rendement qui est faible que ses attentes sans lui donner une explication, il verra comme injuste.

Les responsables fournissent des excuses, ou ce qu'il étiquetées les comptes de pénitence, dans la tentative d'exprimer le regret et demander pardon des victimes d'actes répréhensibles. Dans l'étude des relations interpersonnelles, les chercheurs ont distingué les trois types des comptes précédents : des excuses, des justifications et des démentis, un continuum en termes de leur potentiel pour atténuer ou d'aggraver les conflits interpersonnels à la suite d'une transgression. Les comptes d'atténuation tentent de réduire la tension et de conflits créés par l'événement ou une action en reconnaissant l'interprétation de la victime de celui-ci et d'exprimer le regret, en revanche, les comptes aggravants ont tendance à augmenter la tension créée par l'événement ou une action et une escalade des conflits en remettant en cause l'interprétation de la victime de l'événement ou de leur droit à la remettre en question².

Les Conséquences de la Justice Organisationnelle

Engagement organisationnel et la justice

Selon les travaux de Meyer et Allen l'engagement est présenté sous une forme multidimensionnelle. Trois dimensions de l'engagement peuvent être identifiées : l'engagement affectif, calculé et normatif³.

L'engagement affectif fait appel aux émotions, aux valeurs, à

1 Susanna Baldwin, Organisational Justice, Institute for Employment Studies, United Kingdom, 2006, p9, p10.

2 Jerald Greenberg, Jason A. Colquitt, Op.cit, pp 385-386.

3 Gilles Simard, Olivier Doucet et Sarah Bernard, Pratique en GRH et engagement des employés : le rôle de la justice, Canada, Relations industrielles, vol.60, n°2, 2005, p 297.

l'identification et à l'implication d'un employé. L'engagement se fait donc par désir et par choix, Alor que l'engagement calculé fait référence à la conscience qu'a un individu des désavantages associé au fait de quitter l'organisation. L'individu s'engage donc par besoin ou par manque d'alternatives. Le dernier type d'engagement qui est l'engagement normatif, il se rapporte aux normes personnelles, morales et sociales. La personne s'engage alors par devoir ou par obligation¹.

Dans le cadre de la théorie de l'échange sociale, les dimensions de la justice jouent des rôles bien spécifiques. Ainsi, les perception de justice distributive témoignent de la qualité des relations d'échange économique et prédisent par exemple la satisfaction du salarié à l'égard de sa rémunération.

Les perceptions de justice procédurale orientent quant à elles les attitudes et comportement à l'égard de l'organisation, comme l'implication. Enfin, les perceptions de justice interactionnelle influencent les attitudes et comportement des salariés à l'égard de leur supérieur. 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'implication 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 organisation².

Satisfaction et justice

La satisfaction a été étudiée très tôt par les psychologues et 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 et les perceptions

1 Stéphane Roux, Marc Dussault, engagement organisationnel et citoyenneté organisationnelle, nouveaux cahier de la recherche en éducation, Canada, vol.10, p 155.

2 Caroline Manville, Perception de justice et implication : les salariés contingents et permanents seraient-ils différent les uns des autres ?, Canada, Relations industrielles, vol.63, n°3, 2008, p535.

qu'il a quant aux différents aspects de son travail¹.

En effet, certains travaux montrent que la justice distributive affecte la satisfaction au travail plus que la justice procédurale² 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 sont 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 organisationnelle³.

Intention de départ

Avoir l'intention de quitter l'organisation peut être une conséquence de percevoir que cette dernière n'a pas tenu ses promesses. L'intention de départ volontaire est le précurseur psychologique immédiat de l'action effective de quitter l'organisation. La sensibilité à l'équité, en tant que variable de personnalité explique la différence des individus quant à la réponse aux situations d'iniquité et peut jouer un rôle crucial comme variable orientant le sens donné à la rupture par rapport à son contexte ainsi que les réactions à cette rupture⁴.

L'intention de partir peu se traduit par le désengagement progressif de son entreprise pouvant se manifester par une volonté de ne rien et/ou par des absentéismes à répétition peut amener l'employé à souhaiter changer d'organisation. Il est communément admis que ces situations où le déséquilibre de la relation d'échange s'accroît au point que l'employé ressent un fort sentiment d'injustice sont d'importants prédicateurs des intentions des employés de quitter leur entreprise. Toutefois, la contribution de chacune des dimensions de justice sur la relation justice organisationnelle-intentions de départ reste

1 Joël Muller, Emmanuel Dujatio, les effets de la justice procédurale et de la justice distributive sur l'employabilité et la satisfaction des salariés modérés par le niveau d'engagement organisationnel, France, p10.

2 Azman Ismail, Ong Guatleng, Tan Cheeking, Zalina Ibrahim, MohdNa'eimajis, Noor Faiza-Dollah: The Indirect Effect of Distributive Justice In The Relationship between Pay Structure and Work Attitudes and Behaviour. European journal of social sciences, volume 11, number 2 (2009), p238.

3 Assad El akrami, Sylvie Guerrero, Jean-Pierre NEVEU, op.cit, p 68.

4 Mouflida El BedouiTlik, La rupture et la violation du contrat psychologique : distinction conceptuelle et conséquence sur les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'intention de départ, Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail, vol.5, n°1, 2010, p100, p102.

peu précise.

Ainsi, des chercheurs ont trouvé que la justice procédurale et un déterminant plus fort de la volonté des employés de quitter leur entreprise que la justice interactionnelle alors que les résultats d'autre recherche suggèrent que l'intention de départ est d'avantage affecté par le niveau de justice interactionnelle. Ces résultats suggèrent que l'intention de quitter l'entreprise, variable communément considérée comme une réponse longuement réfléchie, peut être aussi « une réaction "à chaud" motivée par une rétribution insatisfaisante ou par un traitement interpersonnel injuste de la part des responsables hiérarchiques ». Les résultats de l'ensemble de ces études illustrent bien le rôle de chaque type de justice dans les intentions des employés de quitter l'entreprise. La divergence des résultats des dernières études sur le rôle prépondérant d'un des types de justice peut s'expliquer par des choix de contextes ou de populations différents¹.

Les attitudes envers les figures d'autorité

Les travaux traitant la relation entre employé et supérieur suggèrent que les subordonnés perçoivent leur supérieur hiérarchique comme étant à la fois un partenaire d'échange à part entière, et le représentant de l'organisation. Cette dualité de rôle de la figure d'autorité peut être expliquée par le fait que celui-ci entretient une relation quotidienne, personnelle avec les employés et qu'il est à en même temps chargé de la mise en œuvre des stratégies, des décisions, des procédures et des pratiques organisationnelles.

Considéré comme un partenaire d'échange à part entière, la loyauté du supérieur hiérarchique est évaluée par ses subordonnés sur la base de l'équité de ses comportements à leur égard. L'employé, jugeant la conduite de son supérieur comme respectueuse, sincère et équitable, va lui accorder plus de confiance et se sentira obligé de répondre par des comportements et des attitudes positives.

Le deuxième rôle que joue la figure d'autorité est celui de représentant ou d'agent de l'organisation. Dans ce sens, les chercheurs suggèrent que le supérieur hiérarchique joue un rôle central dans la détermination des attitudes et comportements des employés envers l'organisation. Ils suggèrent que « quand les superviseurs communiquent clairement et prennent les décisions équitables, les employés leur

1 Jeanne Le Roy, sentiment d'injustice et comportement contreproductif au travail : déterminant cognitifs, contextuels et dispositionnels, France, pp31- 32.



font plus confiance, quand les superviseurs mettent en application équitablement et bien les activités de gestion des ressources humaines, quand les superviseurs développent des contrats relationnels et remplissent les obligations de l'organisation perçues par les employés, la confiance qu'accordent les employés à l'organisation se développe». Ainsi quand le supérieur hiérarchique est perçu comme équitable les employés ont tendance à assumer que le système qu'il représente est aussi juste et digne de confiance. Par conséquent, à travers ses effets sur la confiance accordée à l'organisation, la justice interactionnelle va conditionner non seulement les attitudes et les comportements des employés à l'égard du supérieur mais aussi dirigés à l'encontre de l'organisation¹.

Perception de la justice organisationnelle au sein de la BEA (DOE)

Après la consultation des études antérieures et de la littérature relatives à l'objet de l'étude, et afin de concevoir le questionnaire, puis le tester, en le distribuant à un certain pourcentage des travailleurs de l'organisation, pour connaître la réponse à tous les questions, et sur cette base il y a eu un changement dans le libellé de certaines phrases et suppression de certains d'entre eux, pour inclure une forme définitive qui est scinder en deux axes :

Informations Générales

Cet axe contient quelques informations à propos des caractéristiques personnelles et fonctionnelles des individus de l'échantillon qui sont : le sexe, l'âge, nombre d'années d'expérience, le poste occupé (la catégorie socioprofessionnelle).

Les dimensions de la justice organisationnelle

On a utilisé dans cet axe l'échelle de Likert, afin de définir un degré pour chaque phrase. On a divisé la réponse sur cinq, alors que chaque réponse va représenter un point sur cinq, et plus le nombre augmente plus les travailleurs et d'accord, et les points attribués aux réponses représente ce qui suit :

Tableau : Répartition des degrés des phrases selon l'échelle de Likert

Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Totalement d'accord
1/5	2/5	3/5	4/5	5/5

1 Mohamed Ikram Nasr, Assâad El Akremi, Christian Vandenberghe, justice organisationnelle, confiance et comportements de citoyenneté : test d'un modèle multi-source multi-cibles de l'échange social au travail, revue de gestion des ressources humaines, N°74, 2009, France, p6.

En plus, on a basé dans ce questionnaire sur des phrases qui ont une réponse précise.

- a- **Méthodes de traitement statistique des données de l'outil d'étude (questionnaire)**
- b- Pour analyser les données de l'étude, On a utilisé les outils statistiques suivants : Les fréquences et les pourcentages pour l'analyse descriptive de l'échantillon.

Les Sommes et les moyennes pour mettre en ordre les réponses selon l'importance. Alors que les sommes ont été calculées comme suit :

La somme de (Nombre de chaque réponse x la fréquence de chaque réponse). Et les moyennes ont été calculées comme suit : La somme divisé par le nombre total des réponses.

1- Analyse de caractéristiques démographiques et professionnelles de l'échantillon

On peut remarquer d'après les données qui se trouvent aux tableaux ci-dessus que : Tableau 1: Sexe

	Effectifs	Pourcentage (%)
Homme	17	30%
Femme	38	70%
Total	55	100%

Le pourcentage des femmes est supérieur à celle des hommes de 40%, avec un nombre de femme estimé de 38 et des hommes de 17. Tableau 2: Age

	Effectifs	Pourcentage (%)
moins de 25 ans	4	7%
25 ans - 35 ans	21	38%
36 ans - 45 ans	20	36%
plus de 45 ans	10	18%
Total	55	100%

Le pourcentage des employés qui ont moins de 25 ans est estimé de 7%, qui ont de 25ans jusqu'aux 35ans est de 38%, qui ont de 36ans jusqu'aux 45ans est de 36% et qui ont plus de 45ans est de 18%.

Tableau 3: Nombre d'années d'expérience

	Effectifs	Pourcentage (%)
moins de 5 ans	13	24%
6 ans - 10 ans	12	22%
plus de 11 ans	30	54%
Total	55	100%

Le pourcentage des employés qui ont moins de 5ans est estimé de

24%, qui ont de 6ans à 10ans est de 22% et qui ont plus de 11ans est de 54%.

Tableau 4: Catégorie socioprofessionnelle

	Effectifs	Pourcentage (%)
agent d'encadrement (a.e)	8	15%
agent d'encadrement qualifié (a.e.q)	7	13%
chargé d'études (c.e)	12	22%
agent polyvalent (a.p)	15	27%
Employé (empl)	6	11%
Autres	7	12%
Total	55	100%

Le pourcentage des employés qui occupent le poste agent d'encadrement est estimé de 15%, agent d'encadrement qualifié est de 13%, chargé d'études est de 22%, agent polyvalent est de 27%, employé est de 11% et 12% qui occupent d'autres postes. Tableau 5: La justice Distributive

	Somme	Moyenne
Le planning (les horaires) du travail est partagé d'une façon juste entre les travailleurs	202	3,6727
Le salaire que j'obtiens est juste par rapport aux efforts fournis	108	1,9636
Les récompenses et les motivations sont partagées équitablement entre les travailleurs	91	1,6545
Le volume de travail est partagé équitablement entre les travailleurs	128	2,3273
Je sens que mes responsabilités de travail sont équitables par rapport à mes collègues	156	2,8364

De ce tableau on peut remarquer que l'importance des questions est dans l'ordre suivant :

Le planning (les horaires du travail) à la plus grande importance avec un taux de 3.67, en deuxième place c'est la division des responsabilités de travail, et en troisième place le volume de travail, en quatrième place le salaire, et enfin les récompenses et les motivations.

D'après les résultats de ce tableau, on peut remarquer que la plus parts des moyennes sont entre 2 et 3, alors on peut dire que les employés sont moyennement d'accord en ce qui concerne l'existence de justice distributive dans la société.

Tableau 6: La justice Procédurale

	Somme	Moyenne

La direction prend les décisions de distribution des rétributions et des contributions d'une manière objective	122	2,2182
La direction s'intéresse à savoir les motifs matériels et moraux des travailleurs avant la prise de décision de distribuer les contributions et les rétributions	105	1,9091
La direction collecte les informations nécessaires avant la prise de décision de distribution des contributions et des rétributions	105	1,9091
La direction met les informations supplémentaires à propos des contributions et des rétributions à la portée de tous les travailleurs	104	1,8909
Les décisions de distribution des contributions et des rétributions sont appliquées sur tous les travailleurs concernés sans exception	103	1,8727
Les procédures concernant les contributions et les rétributions se reposent sur des bases et des justifications logiques	115	2,0909

On peut remarquer de ce tableau que l'importance de chaque question est dans l'ordre suivant :

L'objectivité des décisions en première place, deuxièmement la justification des procédures, en suivant l'importance donnée aux motifs et la collection des informations avant la prise de décision en même place, quatrièmement la disponibilité des informations, en à la fin la justice dans l'application des décisions. D'après les résultats de ce tableau, on peut remarquer que les moyennes sont entre 1 et 2.2, alors on peut déduire que les employés ne sont pas d'accord que la justice procédurale est appliquée dans l'entreprise.

Tableau 7:La justice interactionnelle	Somme	Moyenne
La direction respecte et valorise la dignité de travailleur quand elle exécute les procédures qui concernent les contributions et les rétributions	114	2,0727
La direction prend en considération les conditions et les intérêts personnels des travailleurs quand elle exécute les procédures qui concernent la distribution des contributions et des rétributions	119	2,1636
La direction est explicite et transparente lors de l'application des procédures qui concernent la distribution des contributions et des rétributions	108	1,9636
La direction manifeste un intérêt remarquable en ce qui concerne les droits du travailleur quand elle exécute les procédures des contributions et des rétributions	107	1,9455
La direction fournit la possibilité de discussion des résultats qui concernent l'application des décisions de la distribution des contributions et des rétributions	104	1,8909



La direction fournit des explications logiques en ce qui concerne les décisions appliquées en domaine de distribution des contributions et des rétributions	114	2,0727
La direction fournit des explications suffisantes et adéquates lors de l'application des procédures qui concernent la distribution des contributions et des rétributions	105	1,9091

On peut remarquer de ce tableau que l'importance de chaque question est dans l'ordre suivant:

Au moment d'exécution des décisions, L'intérêt donné aux conditions des travailleurs en première place, deuxièmement le respect donné à la dignité de travailleur et la disponibilité des explications logiques, en suivant la transparence de la direction, les intérêts manifestés en ce qui concerne les droits des travailleurs en quatrième place, cinquièmement la possibilité de discussion des résultats des décisions.

Les moyennes sont entre 1 et 2.1, alors on peut déduire que les employés ne sont pas d'accord que la justice interactionnelle est appliquée dans l'entreprise.

La relation entre la justice organisationnelle et les caractéristiques socioprofessionnelles **ex**

Tableau 8: Justice Distributive et sexe

	homme	%	Femme	%
Pas du tout d'accord	28	33%	69	36%
Pas d'accord	15	18%	42	22%
Moyennement d'accord	13	15%	27	14%
D'accord	17	20%	34	18%
Tout à fait d'accord	12	14%	18	9%

On peut remarquer que les pourcentages pour la justice distributive sont presque les mêmes pour les hommes et les femmes, alors on peut déduire que le sexe n'affecte pas la perception envers la justice distributive.

Tableau 9: Justice Procédurale et sexe

	Homme	%	Femme	%
Pas du tout d'accord	36	35%	133	58%
Pas d'accord	29	28%	41	18%
Moyennement d'accord	15	15%	30	13%
D'accord	18	18%	15	7%
Tout à fait d'accord	4	4%	9	4%

On peut remarquer que le pourcentage des femmes est plus grand que celui des hommes en ce qui concerne la réponse « pas du tout

d'accord » et « pas d'accord », alors on peut dire que la perception de la justice procédurale est faible pour les femmes par rapport aux hommes.

Tableau 10: Justice Interactionnelle et sexe

	Homme	%	Femme	%
Pas du tout d'accord	42	35%	148	56%
Pas d'accord	38	32%	49	18%
Moyennement d'accord	10	8%	38	14%
D'accord	22	18%	15	6%
Tout à fait d'accord	7	6%	16	6%

On peut remarquer que le pourcentage des femmes est supérieur à celle des hommes on ce qui concerne la réponse « pas du tout d'accord », et cette dernière a le pourcentage le plus élevé pour les femmes ou on peut voire une différence remarquable entre les pourcentages, et c'est le contraire pour les hommes, alors on peut déduire que la perception de la justice interactionnelle est faible chez les femmes en les comparant avec les hommes.

Nombre d'années d'expérience

Tableau 11: Justice Distributive et nombre d'années d'expérience

	5 ans	6-10 ans	Plus de 11 ans
Pas du tout d'accord	15%	33%	45%
Pas d'accord	15%	23%	22%
Moyennement d'accord	26%	15%	11%
D'accord	23%	15%	16%
Tout à fait d'accord	21%	15%	6%

Tableau 12: Justice Procédurale et nombre d'années d'expérience

	5 ans	6-10 ans	Plus de 11 ans
Pas du tout d'accord	15%	46%	68%
Pas d'accord	18%	30%	17%
Moyennement d'accord	36%	18%	2%
D'accord	24%	6%	8%
Tout à fait d'accord	7%	0%	4%

Tableau 13: Justice Interactionnelle et nombre d'années d'expérience

	5 ans	6-10 ans	Plus de 11 ans
Pas du tout d'accord	20%	48%	77%
Pas d'accord	16%	31%	4%
Moyennement d'accord	30%	17%	4%
D'accord	22%	2%	9%
Tout à fait d'accord	12%	2%	6%

On peut remarquer de données présenter dans les 3 tableaux que la perception des dimensions de la justice été moyenne pour ceux qui ont 5 ans d'expérience, et elle est devenu faible pour ceux qui ont plus de 5 ans, alors on peut déduire que plus le nombre d'années d'expérience augmente plus la perception de la justice organisationnelle devient faible.

Le poste occupé

Tableau 14: Justice Distributive et la catégorie socioprofessionnelle

	a.e	a.e.q	c.e	a.p	empl	autres
Pas du tout d'accord	30%	51%	42%	17%	39%	48%
Pas d'accord	20%	29%	12%	27%	23%	15%
Moyennement d'accord	18%	6%	15%	19%	23%	3%
D'accord	23%	3%	20%	21%	13%	27%
Tout à fait d'accord	10%	11%	12%	16%	3%	6%

On peut remarquer que toutes les catégories professionnelles à part les agents polyvalents voient que la justice distributive est faible dans l'entreprise, alors on peut dire que le poste occupé n'affecte pas la justice distributive.

Tableau 15: Justice Procédurale et le poste occupé

	a.e	a.e.q	c.e	a.p	empl	autres
Pas du tout d'accord	30%	78%	68%	38%	26%	70%
Pas d'accord	32%	18%	11%	24%	38%	0%
Moyennement d'accord	14%	0%	9%	22%	29%	2%
D'accord	23%	0%	8%	13%	7%	14%
Tout à fait d'accord	0%	4%	3%	4%	0%	14%

On peut remarquer que la plupart des pourcentages sont pour les réponses « pas du tout d'accord » et « pas d'accord », alors les employés voient que la justice procédurale est faible dans l'entreprise, alors on peut dire que le poste occupé n'affecte pas la justice procédurale.

Tableau 16: Justice Interactionnelle et le poste occupé:

	a.e	a.e.q	c.e	a.p	empl	autres
Pas du tout d'accord	33%	80%	49%	38%	45%	68%
Pas d'accord	28%	16%	28%	22%	38%	4%

Moyennement d'accord	17%	2%	7%	24%	8%	4%
D'accord	19%	0%	11%	10%	5%	10%
Tout à fait d'accord	3%	2%	5%	7%	5%	14%

On peut remarquer de ce tableau que les plus grands pourcentages sont pour la réponse « pas du tout d'accord », alors les employés voient que la justice interactionnelle est faible dans l'entreprise, ce qui nous conduit à la conclusion que le poste occupé n'a aucun effet sur la perception de la justice interactionnelle.

Conclusion

- ❖ À partir de constat précédent on peut déduire les résultats suivants :
- ❖ Le salaire et les récompenses sont plus importants que le partage des horaires du travail, et les employés ne les trouvent pas juste par rapports aux efforts qu'ils fournissent
- ❖ Selon les employés la justice distributive est moyennement appliquer, alors on peut déduire que la perception de la justice distributive est moyenne dans la B.E.A.
- ❖ Les employés considèrent que l'intérêt donner aux motifs et la collecte et la disponibilité des informations avant la prise des décisions comme des facteurs importants.
- ❖ Parmi les résultats obtenus, les employés voient que l'existence de la justice procédurale est faible dans l'entreprise, et la suite on peut déduire que la perception de la justice procédurale est un peut faible dans la B.E.A.
- ❖ En ce qui concerne la justice interactionnelle, la transparence de la direction, le respect des droits de travailleur et la disponibilité des explications des décisions sont des éléments très importants pour les employés.
- ❖ En fin, les employés trouvent que l'existence de la justice interactionnelle est faible, alors la perception de la justice interactionnelle est faible dans la B.E.A.
- ❖ Le sexe à une influence sur la justice organisationnelle.
- ❖ L'ancienneté à une influence sur la justice organisationnelle.
- ❖ Le poste occupé n'a aucun effet sur la justice organisationnelle.



Liste bibliographique

1. Angel Vincent et D. Steiner Dirk, « je pense, donc je résiste » : théorie de justice et personnalité dans l'explication de la résistance au changement, *Revue internationale de psychologie sociale*, 2013/1 Tome 26.
2. Baldwin Susanna, *Organisational Justice*, institute for employment studies, United Kingdom, 2006.
3. Desrumaux Pascale, Vonthron Anne-Marie et Paule Sabine, *Qualité de Vie, Risques et Santé au Travail*, Association Internationale de Psychologie du Travail de Langue française, L'Harmattan 2011.
4. De Toulouse Iae, *Les théories de la motivation*, Les fiches outils du Master Management des Ressources Humaines de l'IAE de Toulouse, Toulouse.
5. Denjean Michel, *La Motivation*, CEDIP Les document : Décembre 2006.
6. El akremi Assâad et Guerrero Sylvie et Neveu Jean-Pierre, *Comportement organisationnel Vol 2*, Justice organisationnelle enjeux de carrière et puisement professionnel, Bibliothèque royale, Belgique, 2006.
7. El Bedoui Tlik Moufida, *La rupture et la violation du contrat psychologique : Distinction conceptuelle et conséquence sur les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'intention de départ*, *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, vol.5, n°1, 2010.
8. Greenberg Jerald, A. Colquitt Jason, *handbook of organizational justice*, Lawrence Erlbaum Associates, Inc: 2005.
9. Ismail Azman, Guatleng Ong, Cheeking Tan, Ibrahim Zalina, MohdNa'eimajis, Noor Faiza Dollah: *The Indirect Effect of Distributive Justice In The Relationship between Pay Structure and Work Attitudes and Behaviour*. *European journal of social sciences*, volume 11, number 2, 2009.
10. Le Roy Jeanne, *sentiment d'injustice et comportement contre-productif au travail : déterminant cognitifs, contextuels et dispositionnels*, France.
11. Manville Caroline, *Perception de justice et implication : les salariés contingents et permanents seraient-ils différents les uns des autres ?*, Canada, *Relations industrielles*, vol.63, n°3.