

L'impact de justice organisationnelle perçue sur les comportements de citoyenneté organisationnelle

Impact of perceived organizational justice on organizational citizenship behavior

Pr Boumesbah Nabil
université de Bejaia,
Pr Chenini Moussa
université de Tlemcen.

Résumé:

Ce travail vise à tester les effets de la justice organisationnelle des managers sur les comportements citoyens des salariés au travail. L'étude a touché 465 salariés de quatre grandes entreprises. Les résultats nous indiquent que l'influence est statistiquement significative avec la justice interactionnelle, distributive et moins avec la justice procédurale.

Mots clé : Justice organisationnelle, comportements de citoyenneté organisationnelle

المخلص

يهدف هذا العمل إلى اختبار اثر العدالة التنظيمية للمديرين علي سلوك المواطنين للموظفين اثناء العمل. ولتحقيق ذلك أجريت دراسة مع 465 من موظفي أربع شركات. النتائج التي تم التوصل اليها توضح ان التأثير ذو دلالة احصائية مع عدالة التعاملات والعدالة التوزيعية واقل مع العدالة الاجرائية

الكلمات المفتاحية : العدالة التنظيمية, سلوك المواطنين التنظيمية, السلوك التنظيمي

Abstract

This work aims to test the relationship between perception of organizational justice and citizenship behavior at work. The study has touched 465 employees in four big companies. The influence was more significant with interactional and distributive justice and less with procedural justice

Keywords: organizational justice, organizational citizenship behavior

Introduction

Le concept de la justice organisationnelle dans les milieux organisationnels connaît un développement fulgurant dans la littérature du comportement organisationnel et l'éthique. Cet intérêt réside dans sa pertinence théorique et sa capacité à expliquer des phénomènes organisationnels (Melkonian, T & al, 2006). Un ensemble considérable de recherches a étudié les conséquences du traitement juste et injuste par les organisations. Cet intérêt peut s'expliquer d'après (Greenberg 1990) par le fait que la justice peut expliquer plusieurs variables (attitudes ou comportements) organisationnelles, elle est source de réciprocité entre l'employé et son organisation. (Frimousse. S & Peretti, J-M & Swalhi, A, 2008).

Dans cette logique nous voulons d'après cette étude d'étudier les effets de la justice organisationnelle sur les réactions comportementales au travail, cela est fait avec le facteur de comportements de citoyenneté organisationnelle qui est considéré comme une réaction positive et bénéfique pour toute organisation. Pour ce faire, d'abord, une revue de littérature détaillée sur les deux concepts sera présentée, ensuite une littérature portant sur la relation entre les deux facteurs sera balayée. À la fin, nous procédons à mettre en lumière les résultats et les conclusions de l'étude.

1. Le concept de la justice organisationnelle

Le concept de la justice organisationnelle correspond à l'équité perçue par les individus dans leurs échanges entrepris dans leurs organisations (Trevino, L. K & Weaver, G. L, 2001, Leventhal, 1980). Selon la définition de Folger et Cropanzano (1998), les pionniers dans le domaine, la JO fait référence « *aux règles et aux normes sociales qui régissent l'entreprise 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 (justice interactionnelle)* ». La perception de JO reflète « *le jugement qu'un individu porte face à un ou à plusieurs de ces trois dimensions* » (Müller, J & Djuatio, E 2011)

Nous retiendrons la définition apportée par Nasr & al (2009) qui ont tiré leurs épingles dans la recherche francophone en JO dont la définition est « *la JO correspond à 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* (Nasr & al, 2009, Beugré 1998)

La JO a franchi chronologiquement trois étapes distinctes, donnant une littérature et une compréhension complète au concept. Dans ce qui suit une clarification détaillée pour chaque dimension.

1.1. La justice distributive

Considérée comme le type le plus ancien de la justice organisationnelle, la justice distributive réfère à « *l'évaluation réalisé par l'individu, du rapport existant entre ce qu'il investit dans son milieu du travail et ce qu'il en retire* » (Vandenberghe, C, Dellobe, N, Karnas, G, 2003, p. 22). Elle fait référence à la justice perçue des rétributions (récompenses reçues suite à une distribution des ressources matérielles ou socio-émotionnelles au sein de l'organisation comme salaires, promotion, formation (Bagger, J & al 2006, p. 27)

Selon cette théorie, les individus apportent dans leur travail des contributions comme l'intensité de l'effort, la quantité de travail ou la formation initiale. En récompense, ils reçoivent des rétributions comme leurs salaires ou les promotions. Stacy Adams a signalé que les individus ne donne pas (relativement) l'importance à leurs rétributions mais plutôt au caractère juste des ces rétributions en les comparés avec celle d'un autre individu comme référence (ibid., p. 29)

1.2. justice procédurale :

La deuxième phase de recherche en JO a fait sortir le concept de la justice procédurale. Cette dimension est inspirée de la science juridique avec les travaux de Thibaut et Walker (1975). Ces derniers ont réalisé une série d'études sur la nature des réactions qui suivent les différentes procédures de résolution de litiges. Ils ont appelé leurs model la théorie de la justice procédurale (Bagger .J & al 2006, p. 30). Selon Thibaut et Walker les individus étaient davantage accepter des résultats défavorables à condition que le processus soit juste. (Cropanzano. R & al 2002).

Puis cette notion a été appliquée dans les milieux des entreprises plus précisément en comportement organisationnel. Les théoriciens les plus marquants de cette approche sont Lavanthal et ses collègues.

Cette nouvelle dimension de la JO se distingue de la justice distributive, parce qu'elle ne s'intéresse pas aux résultats (qui sont à la base de la justice distributive) mais aux processus par lesquels elles sont prises. (Le Flanhec, A, 2006)

Pour Folger, la justice procédurale correspond aux « *issues équitables concernant des méthodes, des mécanismes et des processus employés pour déterminer des résultats* » (Frimousse, S, Peretti, J-M & Swalhi, A, 2008, Folger et Cropanzan, 1998). Pour Folger une autre définition a été fournie « *l'aptitude présumée des procédures à transformer les contributions personnelles en rétributions* » (ibidem).

Pour Lavanthal l'un des pionniers, la justice procédurale renvoie à « *la perception par un individu de la justice des composants procéduraux du système social qui règle le processus d'allocation des ressources* » (Ibidem)

Les recherches de Lavanthal et ses collègues ont considéré que la perception de la justice procédurale dépend du modèle cognitif que chaque individu dispose. Ce modèle représente une image sur les composants procéduraux de son milieu de travail.

Donc la perception de la justice procédurale renvoie à la pertinence perçue ou l'adéquation apparente des critères d'allocation. (Cloutier, J, 2003, Dyer & Thériault, 1976; Maurer et Tarulli, 1996; Smither et al, 1996, Gilliland, 1994).

1.3. La justice interactionnelle

En outre des deux dimensions, récemment les recherches ont abouti à ressortir une autre dimension qui est la justice interactionnelle. Bies et Moag (1986) ont initié cette troisième dimension de la JO en se focalisant sur la qualité du traitement auquel les salariés reçoivent de la part de leur figure d'autorité (Nasr M. I & al 2009)

La justice interactionnelle désigne « *la qualité du traitement auquel les individus reçoivent de la part des autres* ». (Bagger .J & al 2006; Bies & Moag 1986). Elle renvoie au processus de communication entre la source et le récepteur de la justice, en se basant sur l'aspect social de l'échange entre les salariés et leurs responsables (Meyer, M & Ohana, M, 2010, Starlicki & Folger, 1997).

Selon Moag (1986) la justice interactionnelle doit respecter les quatre règles suivantes :

- La justification : le supérieur explique de manière adéquate les raisons des procédures et décisions prises
- La sincérité : le supérieur hiérarchique doit tenir ses promesses.
- Le respect : le supérieur hiérarchique traite ses subordonnés avec respect et dignité.
- La civilité: le supérieur hiérarchique doit éviter d'humilier ses employés par des remarques préjudiciables ou des questions inappropriées

Donc la justice interactionnelle s'intéresse à la relation entre le salarié et son entreprise et se traduit par la qualité du traitement que les individus reçoivent lorsque les procédures sont mises en application (Müller, J & Djutio, E, 2011, Sabadie & al, 2006 Folger & Konovsky, 1989, Bies & Moag, 1986)

Récemment la justice interactionnelle a été divisée en deux formes, la justice interpersonnelle est la justice informationnelle. La première (interpersonnelle) renvoie au traitement interpersonnel en lui-même et

réfère aux concepts de respect et de bienséance de Bies & Moag(1986) or que, la deuxième (informationnelle) renvoie aux explications données sur les procédures jugées selon les critères d'honnêteté et la justification (Meyer, M & Ohana, M , 2010).

Cependant, la justice interactionnelle a suscité un débat et des controverses par rapport aux deux premières dimensions. Certaines recherches ont traité la justice interactionnelle comme une simple composante de la justice procédurale, en l'abordant comme son aspect social. Dans cette vision on peut citer les travaux de Lind et Tyler (1986) qui ont défini la justice interactionnelle comme une facette de la justice procédurale, alors que Brockner et Wiesenfeld 1996 l'on abordée comme son substitut (Ibid.).

Néanmoins, les recherches récentes soutiennent en général la distinction et la séparation sur le plan théorique entre les deux dimensions avec les travaux de Bies (2001) et empiriquement avec les travaux de Cohen-Charak et Spector (2001) et Colquitt et al (2001) (Bagger, J & al 2006, p. 31).

2. Revue de littérature sur le concept de comportement de citoyenneté organisationnelle.

Les comportements de citoyenneté organisationnelle se définissent généralement comme « *des actes individuels laissés à la discrétion des employés et qui contribuent significativement à l'efficacité organisationnelle* » (Paillé, P 2006). Ce terme a suscité un intérêt croissant dans ces dernières années, en générant une littérature abondante. Ce terme a été introduit par Organ et ses collaborateurs pour décrire les conduites qui ne relèvent pas du rôle ou des tâches prescrites de l'emploi occupé c'est-à-dire des termes spécifiques du contrat passé entre un employé et son organisation ; ces comportements relèvent plutôt d'un choix personnel, de sorte que leurs omissions n'impliquent pas de sanction (Paillé,P 2008, Organ 1998, p. 4).

Les comportements citoyens contribuent indirectement à l'organisation en maintenant son système social (Meyer, M & Ohana, M .2010, Organ 1997). Se sont « *des comportements individuels discrétionnaires non directement ou explicitement reconnus par le système de récompenses formel, qui de manière agrégée, servent efficacement le fonctionnement effectif de l'organisation* » (Meyer, M & Ohana, M .2010, Organ & al 2006). Ces comportements sont considérés selon Williams & Anderson (1991) comme une source d'avantage compétitif en résultant « une performance globale » pour l'organisation (Aryee, S, Budhwar, P & Xiong Chen, Z. 2002, Podsakoff & MacKenzie, 1997)

En s'inspirant des travaux d'Organ, pionnier de cette thématique, Podsakoff & al (1990) ont identifié cinq catégories de comportements citoyens qui sont (Meyer, M & Ohana, M .2010) :

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

3. Les Effets de la perception de la justice organisationnelle sur les comportements de citoyenneté organisationnelle

La relation entre PJO et CCO a été affirmé plusieurs reprises dont on peut citer par exemple les meta-analyses de Cohen-Charash & Spector, (2001), Colquitt & al (2001), Organ & Konovsky (1989) Organ & Ryan, (1995), Lepine & al (2002), Podsakoff et al (2000). Organ & Konovsky (1989) ont trouvé suite à leur étude réalisée auprès des employés de l'hôpital que les CCO étaient significativement liées à la PJO (perception of fairness), à l'évaluation subjective qu'à leurs états d'humeur. Cela s'affirme aussi avec les mêmes conclusions apportées par Moorman (1991). Le mécanisme de cette relation peut s'expliquer d'après Belinda & al (2006) par la théorie de l'échange social (Blau 1964) qui suppose que les employés consacrent davantage leurs efforts en échange pour en bénéficier des avantages financier ou/et social (Belinda & al, 2006). D'après cette logique d'échange social, l'employé diminue ou augmente le niveau de ses comportements citoyens et s'engage dans des comportements qui dépassent le cadre formel des conduites prescrites en fonction de l'équité du traitement qu'ils perçoivent (El Akermi, A & al 2006a, p. 76, Tepper, Lojhart et Hoobler, 2001). Quant à Greenberg (1993), il note que « *les individus se comporteront de manière altruiste envers l'organisation dans laquelle ils travaillent s'ils pensent qu'ils ont été équitablement traités par cette organisation* » (Ibidem)

En outre, la relation supérieur/salarié a été au centre des préoccupations des recherches, puisque la perception de la nature in/juste de cette relation peut entraîner des dysfonctionnements au niveau organisationnel et même au niveau individuel comme une baisse des CCO (Le Roy & al, 2012). Toutefois, et par sa nature interpersonnelle, les CCO sont généralement associés à la justice interactionnelle plutôt qu'aux autres dimensions de la JO. Dans cette logique Masterson & al

(2000) ont montré que les effets de la justice interactionnelle sur les CCO orientés vers le supérieur passent par la qualité du LMX (échange leader-membre : leader member exchange) (Nasr, M.I & al 2009). D'autres résultats soutiennent cette logique en montrant que la justice perçue du supérieur hiérarchique détermine fortement les CCO. (El Akermi, A & al 2006a, p 76). Quant à Rupp & Cropanzano (2002), ils confirment que la qualité de l'échange entre supérieur et l'employé joue un rôle médiateur entre les effets de la justice interactionnelle et les CCO orientés vers le supérieur. (Nasr, M.I & al 2009).

Une autre piste de recherche réside dans les travaux qui portent sur l'engagement organisationnel. Dans ce qui a été développé ci-dessus, les recherches ont révélé une significativité forte entre la PJO et l'engagement organisationnel, en outre selon Paillé ce dernier a été fortement associé à un grand nombre de conséquences organisationnelles favorables y compris toutes les formes des CCO¹ donc nous pouvons déduire que la PJO contribue quant à elle aux CCO à travers le rôle médiateur de l'engagement organisationnel. L'idée est que si l'employé ressent un attachement fort à son organisation, par la norme de réciprocité un sentiment d'obligation de la part du salarié se manifeste par un engagement dans des bons comportements et un investissement d'effort pour son organisation.

Les effets de la PJO peuvent être appréhendés aussi par le rôle joué par la confiance (Koh, H.C & Boo, E.H.Y, 2001). Cela remonte aux premiers travaux de Blau dans son élaboration de la TES, alors qu'il affirmait que *le processus de l'échange social engendre la confiance qu'il requiert d'une façon auto-génératrice*» (Nasr, M.I & al 2009, Blau 1968, p 454). Ensuite Tyler & DeGoez 1996 et Lind (2001) ont trouvé une causalité significative entre l'équité perçue et le niveau de confiance accordée au supérieur et une relation d'échange de haute qualité. Cela conduit l'employé à s'engager à des CCO comme un signe de reconnaissance et de loyauté pour assurer la continuité de la relation (Ibidem). Konovsky et Pugh (1994) ont démontré que la relation entre la PJO et les CCO était assurée par l'intermédiaire de la relation de confiance entre salariés/supérieur. Quant à Aryee & al (2002), ils démontraient que la justice interactionnelle est la plus déterminante par rapport aux autres dimensions de la JO sur les CCO, et cela était assuré par l'intermédiaire de la confiance accordée au supérieur. (Hireche, L, 2004)

Méthodologie

¹ -Voire : Paillé 2008

Les items de variable la perception de la justice organisationnelle ont été repris d'après des modèles célèbres de Colquitt (2001) qui compte 20. L'échelle de mesure des CCO ont été repris d'après le modèle de Podsakoff & al (1990) traduit par Paillé 2006 (Paillé, 2006) qui compte 13 items.

Les répondants dans notre échantillon se situent entre deux principales tranches d'âge avec 46.2 % entre 21-30 ans et 34.8 % entre 31- 45 ans et avec des pourcentages beaucoup moins avec 8.4 % moins de 21 ans et avec 10.5 % plus de 45 ans. En ce qui concerne la répartition des répondants selon le facteur genre, plus de 66 % sont des hommes et 33.8 % sont des femmes, Plus de 68 % de répondants ont un niveau universitaire. 75.3 % de salariés ont moins de 10 ans d'ancienneté répartie comme suit : 30.5 % de salariés qui ont moins de 5 ans d'ancienneté, et 44.7 % entre 5 et 6 et 10 ans ; entre 11 et 15 ans avec 18.5 % et 6.2 %. Pour ceux qui ont plus de 16 ans. Les cadres moyens occupent la place centrale dans notre échantillon avec plus de 62% suivie des cadres exécutants et 11 % de cadres supérieurs. Cela

Résultats :

En ce qui concerne la perception de l'justice organisationnelle traduite dans les pratiques des managers, le constat s'exprime avec des pourcentages significatifs. Les résultats suivants représentent l'avis des salariés concernant l'item suivant « Je me sens équitablement récompensé pour mes efforts fournis au travail ». Il est remarquable que la moitié représente la tranche de salariés qui se sentent injustement traités ou récompensés. Avec les items qui se suivent d'autres arguments viennent d'affirmer cette situation en ce qui concerne la répartition de travail, les avantages, les opportunités de promotions. 61 % de salariés déclarent que la charge de travail est injustement répartie entre collègues dans le même département. Ainsi 51.2 % avec $s^2 = 0.995$ de salariés déclarent qu'ils n'ont pas les mêmes opportunités de promotions par rapport à leurs collègues et 49.2 % mettent l'accent sur l'injustice dans la distribution des avantages liés au travail (équipement, voiture de service, bureau, PC...)

La justice procédurale n'échappe pas du constat de la justice distributive, le mécontentement à propos des procédures et leurs mises en applications domine les avis des salariés. Environ 48% (47.9%) de salariés déclarent que leurs intérêts ne sont pas pris en compte lors des décisions de leurs managers, et 43.3% d'entre eux signalent une injustice dans l'application des décisions sur tous les collègues dans le même département.

Il semble aussi que les préjugés prennent une place importante dans les décisions, c'est pourquoi 56 %, $s^2 = 0.934$ (21.2% pas du tout d'accord

et 34.8 % pas d'accord) de salariés pensent que les décisions de leurs managers sont basés sur des préjugés. Cette discrimination entraîne des dysfonctionnements et des coûts cachés pour l'entreprise.

Tableau n °01: corrélations entre les CCO et les trois facettes de la justice organisationnelle

	Justice distributive	Justice procédurale	Justice interactionnelle
CCO	.514*	.449*	.712*
	.000	.000	.000

*corrélation significative à un seuil de confiance 0.05

Les comportements de citoyenneté organisationnelle CCO présentent des corrélations positivement significatives avec les trois composantes de la justice organisationnelle, avec des proportionnalités différentes, plus forte entre les CCO et la justice interactionnelle (0.712) et moins avec les deux autres composantes (0.514, 0.449)

Nous procédons ensuite à une analyse de régression pas à pas ascendante dans on analyse l'effet de l'inclusion de chaque facteur dans l'ajustement du modèle. À cet effet, suite à la forte corrélation entre les CCO et la justice interactionnelle, nous débutons la régression avec ces deux facteurs. On obtient par la suite trois modèles (suivant les corrélations obtenues) le premier à un facteur (CCO/ JI), un modèle à deux facteurs (CCO/JI+ JD) et enfin un modèle à trois facteurs (CCO/JI+JD+JP). Les résultats sont donnés comme suit :

Tableau n ° 02: Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,796 ^a	,633	,632	5,77223
2	,774 ^b	,597	,567	5,89124
3	,541 ^c	,460	,501	6,25376

a. Valeurs prédites : (constantes), justice interactionnelle

b. Valeurs prédites : (constantes) , justice interactionnelle, justice distributive

c. Valeurs prédites : (constantes) justice interactionnelle, justice distributive, justice procédurale

Tableau n ° 03 : Coefficients de régression

Modèle	Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés	t	Sig.
--------	----------------------------------	------------------------------	---	------

		A	Erreur standard	Bêta	
1	(CCO)	5,474	1,059		7,056 ,000
	Justice interactionnelle	0,660	,073	,796	14,125 ,000
	CCO	3,813	1,100		4,374 ,000
2	Justice interactionnelle	0,654	,087	,651	5,484 ,000
	Justice distributive	0,521	,044	,238	6,031 ,000
	(CCO)	4,390	1,228		6,834 ,000
3	Justice interactionnelle	0,640	,086	,701	4,067 ,000
	Justice distributive	0,501	,048	,360	8,281 ,000
	Justice procédurale	,247	,061	,232	5,662 ,000

Les comportements de citoyenneté organisationnelle CCO sont positivement et significativement corrélés avec la perception du leadership éthique à l'égard du manager dont la première régression avec $R=0.796$ et $R^2=0.633$. Cela affirme la forte corrélation qui relie les deux facteurs et nous assure de la bonne qualité d'ajustement de ce model dont 63.3 % de CCO sont interprétées par la justice interactionnelle.

L'inclusion de facteur justice distributive a permit de modifier légèrement l'ajustement de model dont la représentativité a été baissé avec 2.2%. (0.796-0.774). Ce model nous a permit d'affirmer les fortes corrélations entre les CCO et la PLE et PJO puisque la régression à deux facteur explique presque que la première la distribution des point a été revue en baisse dont la variation de R^2 est égale à 3.6 %

Au contraire, l'inclusion de la justice procédurale a permit de baisser considérablement l'ajustement du model. La qualité d'ajustement a été baissée de 25.5.7 % (0.796-0.541) et la droite de régression explique moins que les précédentes la distribution des points avec une baisse considérable de représentativité dont la variation de R^2 égale a 17.3%. Le coefficient de chaque facteur dans la régression globale (à trois facteurs) nous permit d'expliquer l'influence de chaque facteur sur la variable dépendante. A cet effet suite au tableau des coefficients de régression, l'équation est donnée comme suit :

$$\text{CCO} = 0.640 \text{ JI} + 0.501 \text{ JD} + 0.247 \text{ JP} + 4.390$$

Suite aux résultats sur la à la qualité d'ajustement revue en baisse après l'inclusion de facteur justice procédurale et la valeur de coefficient insignifiante (0.247), cette régression confirme les résultats des corrélations obtenues. La justice interactionnelle est le premier

prédicteur des CCO avec un coefficient (A=0.640) suivie par la PLE avec un coefficient égale à 0.501.

Comme indiqué en haut, la deuxième régression explique mieux les CCO par la combinaison de deux facteurs qui sont justice interactionnelle et justice distributive. L'équation de régression est donnée comme suit :

$$\text{CCO} = 0.654 \text{ PLE} + 0.521 \text{ PJO} + 3.813$$

Conclusion

D'après les résultats ci-dessus, le premier constat est le poids de la PJO dans l'explication de des comportements de citoyenneté organisationnelle. Néanmoins la justice interactionnelle explique mieux la variance des CCO ce qui corroborent avec les conclusions de Masterson & al (2000), de Rupp & Cropanzano (2002), et de El Akermi & al (2006). Le meme constat pour la justice distributive et moins avec la justice procédurale

L'étude menée a mis en évidence l'importance de la qualité des relations managériales entre le supérieur et ses subordonnés dans la détermination des réactions attitudeles et comportementales de ces derniers. Il est constatable que les salariés sont sensibles à justice de leurs managers, du fait qu'un pourcentage important à mis l'accent sur l'injustice auprès de leurs managers. Autrement dit, il sollicite davantage de la justice organisationnelle, du respect, de l'honnêteté...etc.

La relation supérieur/subordonné constitue une unité centrale dans l'organisation, cela donne une image claire aux figures de l'autorité des organisation pour remettre en cause leurs conduites en donnant de l'importance aux relations d'emploi, en agissant d'une façon éthique juste, avec respect, honnêteté, esprit d'écoute, absence de préjugés...etc afin de favoriser l'attachement du salarié à l'entreprise et son supérieur, ce qui affecte par la suite sa performance au travail et enfin la performance organisationnelle de l'organisation.

Bibliographie

- Aryee, S, Budhwar, P & Xiong Chen, Z. (2002), « Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model » *Journal of Organizational Behavior*, vol. 23, pp. 267-285

- Bagger, J, Cropanzano, R & Ko, J. (2006), « La justice organisationnelle : définitions, modèles et nouveau développement » In Collectif. (2006), « Comportement organisationnel, justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel »Ed. De Boeck, Bruxelles.
- Belinda & al. (2006) «Employees' Mood, Perceptions of Fairness, and Organizational Citizenship Behavior» *Journal of Business and Psychology*, Vol. 21, No. 1, 2006, pp. 65-82
- Cloutier, J. (2003), « La perception de justice procédurale : quand le qui influence le comment ». 14ième Congrès de l'AGRH, Grenoble.
- Cropanzano & al. (2002), «Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice » *Group and organizational management*. Volume 27 p 324-351
- El Akermi, A & al. (2006a) « Justice organisationnelle: un modèle intégrateur des antécédents et des conséquences » In collectif (2006) « Comportement organisationnel, justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel »Ed De Boeck, Bruxelles.
- El Akermi, A. (2006c), « La justice organisationnelle » In collectif (2006) « Comportement organisationnel, justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel »Ed De Boeck, Bruxelles.
- Frimousse, S & Peretti, J-M & Swalhi, A. (2008), « La diversité des formes de performance au travail : le rôle de la justice organisationnelle » *Revue management et avenir*, n° 18, 2008
- Hireche, L. (2004), « L'influence de l'éthique de managers sur les comportements au travail et la performance organisationnelle : esquisse d'un modèle conceptuel », Intervention dans le congrès de l'Association francophone de gestion des ressources humaines, Tome 4.
- Le Flanchec, A. (2006), « Médiation, autonomie et justice procédurale », *Négociations* 2006/2 – n° 6, pp. 113-126
- Le roy & al. (2012), « Comment étudier les comportements hostiles au travail ? Conceptualisation et application dans un contexte français. » *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale* ,2012/3 Numéro 95-96 | pages 393 à 416
- Meyer, M & Ohana, M. (2010), « Justice interactionnelle, cohésion de groupe et comportements citoyens dans les entreprises sociales » *Revue de gestion des ressources humaines*, 2010/1 - n° 75 pp. 3-15

- Meyer, M & Ohana, M. (2010), « Justice interactionnelle, cohésion de groupe et comportements citoyens dans les entreprises sociales » *Revue de gestion des ressources humaines*, 2010/1 - n° 75 pp. 3-15
- Melkonian, T & al. (2006), « être juste, ou être exemplaire ? la fusion Air France-KLM à la loupe », *Revue française de gestion* 2006/5 - no 164 pp. 229-252
- Müller, J & Djuatio, E. (2011), « Les relations entre la justice organisationnelle, l'employabilité, la satisfaction et l'engagement organisationnel » *Revue de gestion des ressources humaines* 2011/4 - n° 82 pp 46-62
- Nasr, M. I & al. (2009), « Justice organisationnelle, confiance et comportements de citoyenneté organisationnelle : test d'un modèle multi-sources multi-cibles de l'échange social au travail » *Revue de gestion des ressources humaines* 2009/4 - N° 74, pp .3-23
- Paillé, P. (2006), « les relations entre l'implication au travail les comportements de citoyenneté organisationnelle et intention de retrait » *Revue européenne de psychologie appliquée*, 56,(2006), pp 139-149
- Paillé, P. (2008), « Les comportements de citoyenneté organisationnelle : une étude empirique sur les relations avec l'engagement affectif, la satisfaction au travail, et l'implication au travail », Ed Presses Universitaires de France, *Le travail humain* 2008/1 - Vol. 71, pp. 22-42
- Trevino, L. K & Weaver, G. L. (2001), « Organizational justice and ethics program "follow-through" influences on employees harmful and helpful behavior », *Business ethics quarterly*, n°11(4)
- Vandenberg, C, & Dellobe, N, Karnas, G. (2003), « Développement des compétences investissement professionnel et bien-être des personnes, dimension individuel et sociale de l'investissement professionnel » Ed Presse universitaire de Louvain, Belgique