

Université Abderrahmane mira de Bejaïa
Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion
Département des sciences de gestion



Mémoire

En vue de l'obtention du diplôme de master en sciences de
gestion

Option : Management

Thème :

La justice interactionnelle, étude de l'isolement au travail.

Réalisé par :

- CHELABI Kousseila.
- TIGHREMT Lydia.

Sous la direction du :

- Dr BOUMESBAH Nabil.

Promotion septembre 2020

RESUME.

La question de la justice organisationnelle (interactionnelle) et de l'isolement au travail semblent être intéressante pour étudier les comportements, les attitudes et les réactions des salariés et leurs perceptions au sein de l'organisation. Donc, cette recherche s'intéresse à l'amplitude de l'isolement des salariés au sein de leur milieu de travail et leurs comportements et attitudes face à un sentiment de justice ou d'injustice. A cet effet, l'objectif de notre travail porte sur l'étude du phénomène de l'isolement des salariés au travail d'un côté, et sur l'étude des comportements et attitudes des salariés face à un sentiment de justice et d'injustice par rapport à la qualité de traitement interpersonnelle et aux conditions de travail et qui pousse le salarié à s'isoler dans son milieu professionnel d'un autre côté.

ABSTRACT.

The question of organizational justice (interactional) and isolation at work seem to be interesting for studying the behaviors, attitudes and reactions of employees and their perceptions within the organization. Therefore, this research is interested in the extent of the isolation of employees within their work environment and their behaviors and attitudes in the face of a sense of justice or injustice. To this end, the objective of our work relates to the study of the phenomenon of the isolation of employees at work on the one hand, and to the study of the behaviors and attitudes of employees facing a feeling of justice and injustice in relation to the quality of interpersonal treatment and working conditions and which pushes the employee to isolate himself in his professional environment on the other hand.

REMERCIEMENT

Nous tenons d'abord avant tout remercier dieu pour le courage, la volonté et la patience qui nous a été utile pour réaliser ce modeste travail.

Nous tenons à remercier notre promoteur **Mr. Boumesbah Nabil** pour son aide et conseils durant la réalisation de ce travail.

Nos remerciements s'adressent aussi aux membres du jury de soutenance pour l'honneur et le plaisir qu'ils nous ont accordé de juger ce travail.

Nous remercierons aussi tout le personnel et tous les enseignants de la faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion qui nous ont enseigné et suivi durant notre parcours universitaire.

Et enfin, nos remerciement a tous ceux qui ont près ou de loin contribué à l'accomplissement de ce mémoire.

DEDICACE.

Avec un cœur plein de joie, je dédie ce modeste travail :

A mon cher père.

A ma chère mère.

Qui ne m'ont jamais cessé, de formuler des prières à mon égard, de me soutenir et de m'épauler pour que je puisse atteindre mes objectifs durant tout mon chemin d'étude.

A mes frères, Fayçal et Loucif.

Pour ses soutiens moral et leurs conseils précieux tout au long de mes études.

A ma chère binôme, Lydia.

Pour son soutien moral, sa patience et sa compréhension durant ce travail.

A tous mes chères ami (e)s.

Slimane, Mokrane, Arezki, Massi, Felous, Abdou, Ali, Walid B, Anis, Walid M, Aboud, Mouloud, Walid F, Djamel, Azzedine, Akli, Yassine, El Bahi, Saaou, Lyes et Tahar....

Lydia, Amel Ch, Sabrina, Affef, Ahlem, Amel B, Taous et Lydia N....

Qui m'ont toujours aidé et encouragé dans les moments difficiles, qui étaient toujours à mes côtés et qui m'ont accompagné durant mon parcours universitaire.

Kousseila Chelabi

DEDICACE.

C'est avec un grand plaisir que je dédie ce modeste travail :

*A la plus chère à mes yeux ma mère et la mémoire de ma grand-mère Dahbia
Zammouri que dieu l'accueille dans son vaste paradis.*

*A Celui qui a fait de moi une femme mon père mon trésor aucun dédicace ne
Pourra être à la hauteur de l'amour dont il ne cesse de me le combler.*

A mes deux exemples dans la vie mes sœurs Zahwa et Fahima.

*A ceux qui me soutiens Toujours mes chers frères Lahlal, Rémi, Fahim et sur tout
Nabil.*

*A mon cher meilleur ami et binôme Kousseila qui a été toujours là pour moi
Durant tout mon parcours d'étude.*

*A mes deux sœurs que dieux ne me les a pas donné Affaf Chettouh, Sabrina Azzouz
Et ma petite Amel Chettouh.*

*Finalement, a tous mes amis qui m'ont toujours encouragé et à qui je leurs souhaite
beaucoup plus de succès Arezki, Slimane, Mina, Aymen Billour, Kamilia....*

Lydia Tighremt.

Remerciements	I
Dédicace	II
Tables des matières	IV
Liste des figures	VII
Liste des tableaux	VIII
Liste des abréviations	IX
Introduction générale	1
CHAPITRE 01 : La justice organisationnelle	3
Section 01 : Historique, définition et dimensions de la justice organisationnelle	3
1. Historique de la justice organisationnelle	3
2. Définition de la justice organisationnelle	5
3. Les différentes dimensions de la justice organisationnelle	6
la justice distributive	6
la justice procédurale.....	7
la justice interactionnelle.....	9
la justice interpersonnelle	10
la justice informationnelle	11
Section 02 : Les conséquences de la justice organisationnelle.....	13
1. Les conséquences de la justice organisationnelle sur les attitudes et les émotions	13
La satisfaction au travail.....	13
La satisfaction à l'égard des outcomes	13
L'engagement organisationnel	14

Les intentions de départ.....	14
L'acceptation des décisions organisationnelles	14
Attitudes envers les figures d'autorité	14
2. Les performances au travail.....	15
La performance à la tâche.....	15
Les comportements de citoyenneté organisationnelle	16
Les comportements de citoyenneté organisationnelle orientés envers l'organisation(OCBO)	16
Les comportements de citoyenneté organisationnelle orientés vers les individus	17
3. les comportements contreproductifs	17
CHAPITRE 02 : L'isolement au travail.....	19
Section 01 : Généralités sur l'isolement au travail	19
1. Historique de l'isolement au travail.....	19
2. Définition de l'isolement au travail	22
3. Les différents types des situations de l'isolement au travail	23
L'isolement relationnel.....	23
L'autonomie ou la solitude sereine	24
Le sentiment d'isolement.....	24
Le sentiment de solitude	25
Section 02 : Les antécédents de l'isolement au travail.....	26
1. Les antécédents de l'isolement lié à l'individu	26

Événements précipitants	27
Les modifications des relations effectives	27
Les modifications des relations sociales désirées	27
Facteurs prédisposant et de maintien	28
La qualité et quantité des contacts sociaux	28
Les facteurs personnels	29
Les facteurs culturels et situationnels	29
2. Des facteurs liés à l'organisation	30
Les conditions de travail	30
La charge au travail	30
L'autonomie décisionnelle	31
La reconnaissance au travail	31
Les relations interpersonnelles au travail	32
Conclusion général.....	33
Bibliographie... ..	34

LISTE DES FIGURES :

Figure 01 : Les dimensions de la justice organisationnelle	6
Figure 02 : Les différentes évolutions des situations d'isolement.....	23
Figure 03 : Les antécédents de l'isolement	26

LISTE DES TABLEAUX :

Tableau 01 : Définitions et critères d'évaluations des dimensions de la justice

Organisationnelle11

LISTE DES ABREVIATIONS.

JD : Justice Distributive.

JI : Justice Interactionnelle.

JO : Justice Organisationnelle.

JP : Justice Procédurale.

INRS: Institut National de la Recherche et de la Sécurité.

OCB: Organizational Citizenship Behaviors.

INTRODUCTION GENERALE.

Introduction générale.

INTRODUCTION GENERALE.

La justice a une place très importante dans la vie quotidienne des salariés et devient un concept central dans plusieurs domaines tels que la gestion des ressources humaines...etc.¹. Elle permet à expliquer de mieux comprendre les comportements des salariés dans l'organisation.

Souvent les salariés perçoivent des décisions prises par les dirigeants par rapport à leur rémunération, les conditions de travail à exécuter ou bien le contexte de travail. Généralement, face à ces décisions le salarié juge d'une façon directe et naturelle si cette décision est satisfaisante pour lui mais aussi il va regarder également si elle est juste. Le sentiment de justice renvoie ainsi au jugement qu'un agent adoptera envers les décisions prises à son égard, à la qualité perçue du traitement qu'il reçoit au sein de l'organisation dans laquelle il travaille².

Les salariés réagissent à partir de leurs perceptions. Pour anticiper, comprendre et modifier leurs réactions, il convient donc de saisir les éléments contribuant à leurs perceptions de justice³. En effet, les perceptions de la justice organisationnelle dirigent les attitudes et les comportements des salariés car elles permettent à ceux-ci de contrôler et de juger la qualité de leurs relations qui les lie avec l'entreprise⁴. Il est difficile d'avoir un management moderne sans accorder une importance aux perceptions de justice au travail et à travers de certaines écoles ont amorcé que lorsque le salarié est face à une situation où il n'a pas assez d'éléments pour évaluer la justice de sa rétributions, il fait appel aux autres formes de justice organisationnelle pour porter un jugement sur son allocation, ces autres formes portent sur l'analyse des procédures et des échanges interpersonnels⁵.

A travers des années la justice organisationnelle a été mentionner comme un prédicteur de santé au travail et de prévention des risques psychosociaux (RPS) et qui sont considérer comme des éléments qui influence sur la santé physique et à la santé mentale des salariés au sein de leur milieu professionnel telle que le stress, l'épuisement professionnel, le

¹ FRIMOUSSE. S, et al. « La diversité des formes de performance au travail : le rôle de la justice organisationnelle ». Ed Management Prospective, 2008. P 118.

² PIASECKI. C. « L'utilisation de la justice organisationnelle dans une démarche de prévention des risques psychosociaux ».Thèse de doctorat, Université Cote d'Azur, soutenu e le 13 Septembre 2017. P. 58.

³ FRIMOUSSE. S, et al. Op Cit, P117.

⁴ MANVILLE. C. « Les perceptions de justice organisationnelle des salariés atypiques : des spécificités sur les pratique de GRH ».Université de Toulouse 1. P 1.

⁵ ARAB NADIA. « Le rôle de la justice organisationnelle dans la résolutions des conflits organisationnels ». Université de Bejaïa, 2018. P 6.

Introduction générale.

harcèlement moral, la solitude et l'isolement au travail⁶. Bien que ce dernier se développe, il existe peu de travaux internationaux sur cette question de l'isolement au travail. Il apparaît comme un élément très important sous l'angle des (RPS) car lorsque les salariés se sentent isolé ça peut engendrer des problèmes sur leurs santé physique et mentale ou bien sur le déroulement des taches et de les rendre impossible, et cela revient au manque des relations interpersonnelles et aux interactions dans le milieu de travail que ce soit entre les salariés eux même ou avec leurs responsables à travers des décisions qu'ils subissent.

A cet effet, l'objectif de notre travail porte sur l'étude du phénomène de l'isolement des salariés au travail d'un côté, et sur l'étude des comportements et attitudes des salariés face à un sentiment de justice et d'injustice par rapport à la qualité de traitement interpersonnelle et aux conditions de travail et qui pousse le salarié à s'isoler dans son milieu professionnel d'un autre côté. De ce fait, notre question principale de recherche est :

Quel est l'ampleur de l'isolement au travail des salariés au sein des entreprises Algérienne ?

A partir de cette problématique, nous supposons deux hypothèses comme suit :

H1 : L'isolement au travail touche presque la quasi-totalité des postes dans les entreprises.

H2 : L'isolement au travail concerne des professions spécifique au sein des entreprises.

Afin d'atteindre notre objectif, notre travail sera divisé en deux chapitre vu que le cas pratique est annulé, dont chaque chapitre a deux sections et enfin avec une conclusion générale. Nous allons commencer avec le premier chapitre qui portera sur des généralités et conséquences de la justice organisationnelle, et dans le deuxième chapitre sur l'isolement au travail. Et enfin nous présenterons les résultats de notre recherche.

⁶ PIASECKI. C. Op, Cit. P

CHAPITRE 01 : LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE.

CHAPITRE 01 : LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE.

La justice organisationnelle fait référence à la notion d'équité dans les relations, les procédures et la distribution des ressources au travail, il s'agit d'un « construit » qui évalue la qualité des interactions sociales au travail, les règles et les normes sociales qui régissent l'entreprise et concerne la perception par les salariés du caractère juste ou injuste de traitement auquel ils sont soumis au sein de l'organisation qui les emploie.

Donc, ce premier chapitre s'intéresse à la justice organisationnelle, il sera divisé en deux sections, la première section portera en premier lieu, sur l'historique et la définition du concept de la justice organisationnelle selon de différents auteurs, et tout en précisant les différents types et dimensions de la JO. En second lieu, dans la deuxième section nous allons présenter les conséquences de la justice organisationnelle sur les attitudes et les émotions, les performances au travail et les comportements contre-productifs.

SECTION 01 : Historique, définition et dimensions de la justice organisationnelle.

Le concept de justice organisationnelle est utilisé pour décrire le rôle de l'équité quand elle est directement liée au monde du travail. Plus précisément, la justice organisationnelle se préoccupe de la façon dont les employés déterminent s'ils sont traités équitablement dans leurs emplois et les façons dont ces déterminations influencent d'autres variables liées au travail. Les perceptions des employés se rapportent à trois dimensions de la justice organisationnelle: la justice distributive, la justice procédurale et la justice interactionnelle.

1. Historique de la justice organisationnelle.

L'étude de la justice organisationnelle remonte à plus de 50 ans. Précisément, la plus ancienne théorie de justice organisationnelle a été introduite en 1963 par John Stacy Adams, psychologue comportemental, avec sa théorie de l'équité, Elaborée à partir de la théorie de la comparaison sociale (selon laquelle les individus ont naturellement tendance à comparer leurs opinions et leurs aptitudes avec celles des autres), elle fait le postulat selon lequel les salariés comparent le rapport entre leurs contributions à l'organisation (ex : efforts, temps et ressources cognitives investis) et leurs rétributions personnelles (ex : salaire, promotion, opportunité de développement professionnel) à ceux de leurs collègues. Lorsqu'un

CHAPITRE 01 : LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE.

déséquilibre de ce rapport est constaté, cela entraîne une perception d'injustice. C'est qu'Adams nomme la justice distributive⁷.

Bien qu'ayant suscité un grand intérêt, l'étude de la justice distributive s'est avérée incomplète pour embrasser l'ensemble de l'expérience perçue d'un individu vis-à-vis de son organisation, ou « justice organisationnelle ». C'est pourquoi, en 1975, John Thibaut, ancien professeur à l'Université de Caroline du Nord ont introduit la notion de justice procédurale en soulignant que la perception de justice dépendait non seulement de l'équité perçue des rétributions, mais également des explications qui en découlent⁸. Autrement dit, le sentiment d'équité perçue est sous-tendu par les procédures décisionnelles à partir desquelles les rétributions sont attribuées.

La justice procédurale est favorisée lorsque le processus décisionnel respecte des critères tels que la cohérence, la précision, l'éthique ou encore l'absence de biais. Par la suite, Bies et Moag, chercheurs à l'Université de Northwestern au nord de Chicago, sont venus compléter la théorie en introduisant la notion de justice interactionnelle qu'ils définissent comme la qualité du traitement interpersonnel dont bénéficient les personnes lors de l'annonce et la mise en application des procédures organisationnelles⁹.

Cette conception unidimensionnelle de la justice interactionnelle a par la suite été remise en cause. En 1993, Greenberg, puis Colquitt, ont invité à scinder ce concept en deux composantes : la justice interpersonnelle et la justice informationnelle.

-La justice interpersonnelle est définie comme le sentiment d'être traité avec politesse, respect et dignité.

-La justice informationnelle renvoie quant à elle à l'aspect informationnel d'une interaction, y compris la transmission d'informations précises, suffisantes et opportunes concernant les positions, les décisions et les actions prises.

⁷ Le blog QVT. Publié le 02/05/2019. « Les théories de la justice organisationnelle ». Disponible sur l'EURL : <https://adconseilblog.wordpress.com/2019/05/02/focus-les-theories-de-la-justice-organisationnelle> consulté le 02/03/2020.

⁸ Ibid.

⁹ Ibid.

CHAPITRE 01 : LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE.

2. Définition de la justice organisationnelle.

La justice organisationnelle est un indicateur incontournable de la santé psychologique de l'individu au travail. Elle est une variable qui sert de repère aux individus afin de juger le type et la qualité des traitements reçus au niveau organisationnel¹⁰.

La JO selon Beugré est définie comme «l'équité perçue des échanges prenant place dans une organisation, qu'ils soient sociaux ou économiques, impliquant l'individu dans la relation avec ses supérieurs, ses subordonnés, ses collègues, et avec l'organisation prise comme un système social¹¹».

Folger et Cropanzano définissent la justice organisationnelle comme un concept multidimensionnel. Elle renvoie aux règles et normes sociales qui régissent l'entreprise sur le plan de la distribution des ressources et des avantages (justice distributive), des procédures conditionnant cette distribution (justice procédurale) et des relations interpersonnelles (justice interactionnelles)¹².

A travers ces définitions on tire que l'importance de la justice organisationnelle renvoie à trois raisons essentielles comme Gillespie et Greenberg les ont mentionné ci-dessus¹³ :

- 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.
- 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.
- elle reflète et signale le respect des valeurs morales et éthiques par les individus et les groupes dans l'organisation.

¹⁰ DURAND, J-C. « L'émission des comportements inadaptés au travail ; adaptation ou explication quant à la relation entre la perception de la justice organisationnelle et la santé psychologique des individus au travail ». Thèse de doctorat, Mai 2014. Université de Montréal. P. 23.

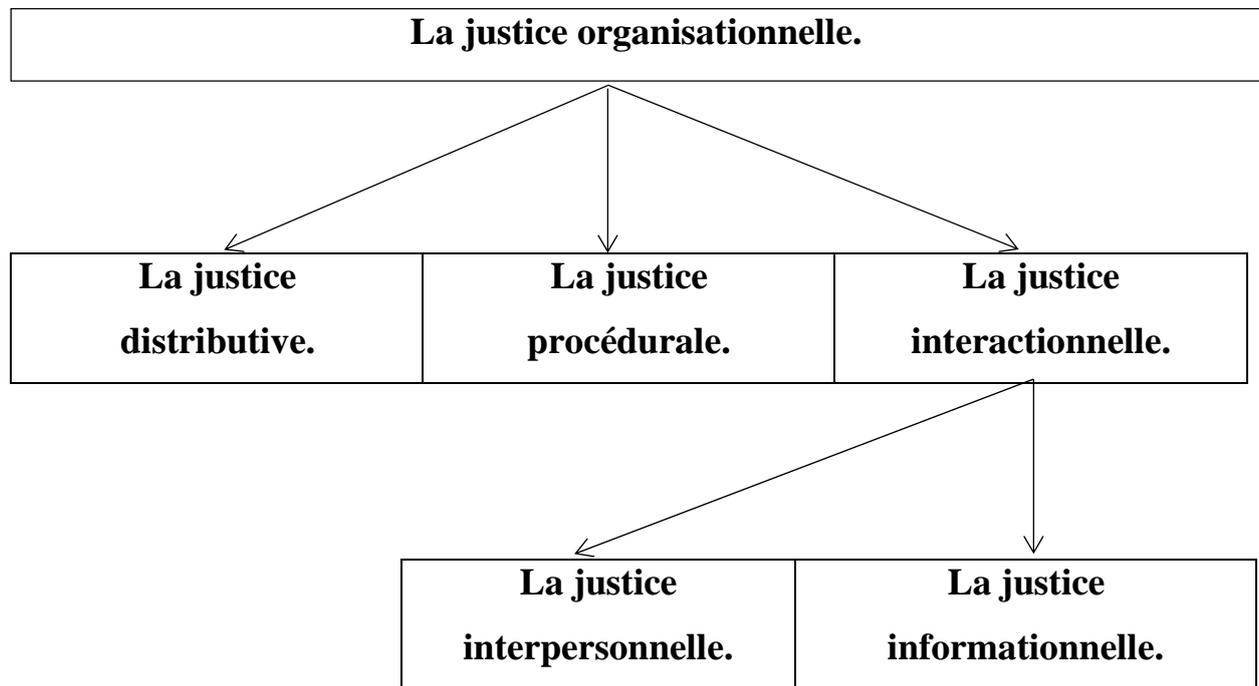
¹¹ DELAPORTE. C. « Les perceptions de la justice en situation de changement dans l'armée de l'air française : comprendre les enjeux de la notation annuelle pour agir d'une façon juste ». Psychologie. Université Nice Sophia Antipolis, 2016, p. 15.

¹² FALL, A. « Justice organisationnelle, reconnaissance au travail et motivation intrinsèque : résultats d'une étude empirique ». Université de Laval, 2014. P. 711.

¹³ EL AKREMI, A. « La justice organisationnelle ». In « Comportement organisationnel : justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel ». 2 vol. Bruxelles : De Boeck université, 2006b. p. 21.

3. Les différentes dimensions de la justice organisationnelle.

Figure 01 ; Les dimensions de la justice organisationnelle.



Source : Réalisé par nos soins.

1. La justice distributive.

La justice distributive a été étudiée sous l'impulsion des travaux de J. Stacy Adams (1963, 1965). La théorie de l'équité d'Adams met en lumière que les individus ont tendance à comparer leur propre traitement (par exemple en termes de rémunérations, d'évolution de carrière, de promotion, de responsabilités etc...) avec celui des autres salariés dans l'entreprise. Dans cette approche comparative, ils considèrent comme juste de recevoir une récompense similaire aux autres, pour un même effort. Si l'individu constate un déséquilibre, il va éprouver un sentiment d'inéquité qui aura un impact sur sa satisfaction et sa performance au travail¹⁴.

Dans sa théorie de l'équité, Adams a conçu un modèle de référence en justice distributive. L'approche adoptée par Adams fait partie des théories de l'équilibre et de la consistance, qui ont défini ce qui est équitable » comme l'équilibre entre les contributions

¹⁴LE FLANCHER. A. « Médiation ; autonomie et justice procédurale ». De Boeck Supérieur, Bruxelles 2006, . P 115-116.

CHAPITRE 01 : LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE.

d'une personne et ses rétributions. En outre, Adams a postulé que les individus ne sont pas concernés par le niveau absolu de leurs rétributions, mais plutôt par le caractère juste de ces rétributions en comparaison avec celles d'un autre individu considéré comme référent. La justice est déterminée en calculant un ratio des rétributions aux contributions et en jugeant dans quelle mesure ce rapport est comparable aux ratios du référent. Ce référent peut être un collègue, l'individu lui-même à un point antérieur dans le temps, ou même un référent imaginaire qui peut, d'une manière ou d'une autre, être conçu par l'individu ayant reçu la rétribution¹⁵.

Les rétributions jugées injustes évoqueraient des sentiments d'insatisfaction et de ressentiment motivant les individus à réagir en modifiant leur comportement pour restaurer l'équité. Ces actions seraient utilisées comme des moyens comportementaux visant le rééquilibrage du ratio des contributions/rétributions, perçus comme désavantageux par rapport à celui d'autrui.

2. La justice procédurale.

La justice procédurale représente la deuxième composante de la justice organisationnelle. A l'opposé de la justice distributive, la justice procédurale ne s'intéresse pas aux résultats eux-mêmes des décisions mais aux processus par lesquels elles sont prises. John Thibaut et Laurens Walker sont à l'origine de travaux fondateurs à ce sujet. Par la suite de nombreux auteurs se sont penchés sur cette notion (Sheppard, 1984 ; Lind et Tyler, 1988). « Nombre de travaux dans ce cadre ont prouvé que les individus acceptent mieux les décisions de leurs supérieurs qui entraînent pour eux des conséquences tant positives que négatives quand elles appliquent ces éléments de justice procédurale, et que, corrélativement, les attitudes des salariés au travail sont profondément influencées par leur perception de ce facteur. Des recherches de terrain ont porté notamment sur la satisfaction au travail, les entretiens d'évaluation, les intentions de quitter l'entreprise ou d'y rester, la confiance dans la direction de l'entreprise¹⁶ ».

La justice procédurale correspond ainsi aux modalités avec lesquelles sont distribuées les ressources et récompenses. Thibaut et Walker ont introduit le concept de justice procédurale à travers le contexte de la prise de décision juridique. Ils indiquent que pour

¹⁵ BAGGER. J, et *al.* « La justice organisationnelle : définitions, modèles et nouveaux développements ».In « Comportement organisationnel : justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel ». 2 vol. Bruxelles : De Boeck université, 2006, p. 28.

¹⁶ LE FLANCHER. A. Op Cit p. 116.

CHAPITRE 01 : LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE.

qu'une procédure juridique soit jugée juste, il est nécessaire d'avoir un sentiment de contrôle sur le processus de décision (donner son opinion, fournir une argumentation...) ou sur la décision elle-même, à savoir d'avoir la possibilité d'influencer le résultat décisionnel¹⁷.

Thibaut et *Walker* ont réalisé une série d'études sur la nature des réactions qui suivraient différentes procédures de résolution de litiges. Ils ont appelé leur modèle la théorie de la justice procédurale. Dans ce modèle, la JP 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 attribués. *Thibaut* et *Walker*, dans leur théorie de la JP, distinguent deux niveaux d'analyse, la phase de processus et la phase de décision. Dans la première phase, le contrôle du processus renvoie à la capacité d'une personne à contrôler la manière dont les preuves, dans une affaire juridique, sont retenues. La seconde phase inclut le contrôle de la décision, qui désigne la capacité de la personne à déterminer le résultat effectif de l'affaire¹⁸.

Donner la « voix » (Thibaut et Walker) n'est pas la seule façon de promouvoir les perceptions de justice procédurale. Leventhal et collègues ont proposés que l'évaluation de la justice d'une procédure vienne de l'application de plusieurs principes, ou règles, de la justice procédurale par les responsables. Dans cette optique, les individus percevraient une procédure comme étant juste lorsque cette procédure adhère aux critères suivants¹⁹ :

- la cohérence d'application – les procédures sont appliquées de la même façon à travers les personnes et le temps.
- la suppression des biais – les décisionnaires sont neutres et les procédures ne renvoient pas à des préjugés ou biais personnels.
- l'exactitude des informations – les procédures sont fondées sur l'obtention d'informations exactes.
- la possibilité de corriger – la décision peut être corrigée ou modifiée en fonction de nouvelles informations.
- la représentativité – on tient compte de tous les critères considérés comme pertinents par les salariés pour prendre la décision.

¹⁷PIASECKI, A. « L'utilisation de la justice organisationnelle dans une démarche de prévention des risques psychosociaux ». Thèse de doctorat, Université Cote d'Azur, soutenu e le 13 Septembre 2017. P. 61.

¹⁸BAGGER, J. et al. Op. Cit. p. 30.

¹⁹DIRK, D. et al. « Comment réussir l'introduction de changements : les apports de la justice organisationnelle ». Édition d'organisation, 2006. p. 59.

CHAPITRE 01 : LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE.

➤ l'éthique – le processus de prise de décision est en accord avec l'éthique et la morale actuelles de la société.

De leur côté, Karen Roberts et Sandra Gleason distinguent sept dimensions de la justice procédurale²⁰ :

- La première dimension correspond à la représentativité ou contrôle de la représentation. Il y a représentativité lorsque l'opportunité est offerte au salarié de pouvoir influencer le processus de prise de décision. Il peut, par exemple, s'agir pour le salarié du fait de pouvoir présenter ses arguments et points de vue avant que la décision ne soit prise.

- La seconde dimension est celle de la cohérence du traitement. Il y a cohérence lorsque le traitement d'un individu est en conformité avec ce qui est « habituel », c'est-à-dire lorsque le salarié a le sentiment d'être traité d'une manière similaire à la manière dont les autres salariés auraient été traités dans les mêmes circonstances.

- La troisième dimension correspond à la convenance éthique. Elle fait référence au fait que les procédures par lesquelles la décision est prise permettent de respecter la dignité et les valeurs du salarié sans indifférence ou manque de respect.

- La quatrième dimension est l'impartialité. Il y a impartialité lorsque le décideur prend une décision de manière objective sans préjugés ni discrimination.

- La cinquième dimension est celle de la fidélité. Elle concerne le fait que le décideur dispose d'une information suffisante pour pouvoir prendre une décision juste.

- La sixième dimension est l'audition publique du cas. Celui-ci ne doit pas être traité en secret mais ouvertement et devant tout le monde.

3. La justice interactionnelle.

La justice interactionnelle désigne la qualité du traitement interpersonnel que les individus reçoivent de la part des autres. Au départ, la justice interactionnelle a fait l'objet de certaines controverses. Certaines études ont traité la justice interactionnelle comme un aspect social de la justice procédurale, alors que d'autres études l'ont abordée comme une forme indépendante de justice organisationnelle. Les recherches récentes soutiennent, en général la distinction entre la justice procédurale et la justice interactionnelle²¹.

²⁰ LA FLANCHER, A. Op, Cit. P .116.

²¹ BAGGER. J. Op, Cit. p. 30-31.

CHAPITRE 01 : LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE.

Quatre règles identifiées par Bies et Moag dans une étude sur les attentes en terme de traitement dans le processus de recrutement, nous aident à comprendre à quoi renvoient les jugements de justice interactionnelle²².

Selon *Moag* la JI doit respecter les quatre (4) règles suivantes²³ :

- **La véracité** : les décisionnaires doivent se montrer honnêtes et francs dans leur communication durant l'exécution de la procédure de prise de décision, et ainsi éviter toute forme de déception ;
- **La justification** : les décisionnaires doivent fournir des explications adéquates sur les rétributions issues d'un processus de prise de décision ;
- **Le respect** : les décisionnaires doivent considérer les personnes avec respect et dignité, et s'abstenir d'être impoli ou agressif ;
- **La bienséance** : les décisionnaires doivent éviter de poser des questions indiscrettes ou faire des remarques discriminatoires (sexe, religion ...).

La justice interactionnelle dépend donc à la fois des aspects sociaux existants autour de la prise de décision, à savoir la manière dont les salariés sont traités socialement mais aussi des informations fournies sur la décision. Pour éviter une confusion taxonomique, la justice interactionnelle se distingue ainsi en 2 dimensions indépendantes à savoir²⁴ :

la justice interpersonnelle :

La première composante de la JI concerne la justice interpersonnelle. Celle-ci reflète le degré par lequel les individus sont traités par les autorités effectuant l'allocation des ressources. Afin qu'il y ait justice interpersonnelle, le travailleur doit avoir été traité avec politesse, dignité, respect et sincérité²⁵.

La justice interpersonnelle est liée à la sensibilité sociale déployée accompagnant une prise de décision (respect, dignité...). La justice interpersonnelle représente la qualité des relations que les supérieurs entretiennent avec le personnel lorsqu'ils prennent une décision.

²² PIASECKI, C. Op, Cit. p. 63.

²³ DELAPORTE, C. Op, Cit. p22.

²⁴ PIASECKI, C. Op, Cit. p. 63.

²⁵ CHEVERFILS, M-H. « Etude longitudinale du lien entre la justice organisationnelle et le niveau d'engagement organisationnel chez les travailleurs du secteur des technologies de l'information et des communications ». Mémoire du grade maitrise. Université de Montréal, Mai 2013. P. 13.

CHAPITRE 01 : LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE.

Elle renvoie notamment au respect, à la politesse, la dignité et aux marques de courtoisie comme au fait de s'abstenir de remarques désobligeantes²⁶.

La justice informationnelle :

la justice informationnelle renvoie notamment aux informations données, autrement dit aux explications données sur une décision prise, mais renvoie aussi à la communication interpersonnelle c'est des explication au justification d'une décision dont le but de combler un vide entre une action et les attentes liées à cette action. Nous pourrions apparenter la justice informationnelle à ce qu'on appelle « feedback », le retour d'informations. En effet, chaque décision, comme par exemple refuser une augmentation, exige une sorte d'explication. Malheureusement, les organisations ou supérieurs fournissent bien souvent des explications vagues et mettent une certaine distance avec celui qui subit la décision ayant des répercussions sur les comportements. Néanmoins, si les informations données sont claires, adéquates et détaillées, autrement dit que l'on justifie une décision en expliquant le pourquoi du comment des décisionnaires, celle-ci sera mieux acceptée et les effets seront bénéfiques²⁷.

Tableau 01 : Définitions et critères d'évaluations des dimensions de la justice organisationnelle.

Dimensions :	Distributive.	Procédurale.	Interpersonnelle.	Informationnelle.
Définition.	Perceptions et réactions subjectives suite à une allocation des ressources (matérielle ou non) basée sur une comparaison avec autrui.	Perception dans la manière dont les procédures de décision sont prises par le supérieur hiérarchique.	Perception du comportement du supérieur hiérarchique envers nous dans la prise de décision.	Perception de la valeur quantitative et qualitative des informations et des explications reçues par le supérieur hiérarchique lors des procédures de décision.

²⁶ PIASECKI, C. Op, Cit, p. 63.

²⁷ Ibid. p. 63.

CHAPITRE 01 : LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE.

<p>Critères d'évaluation.</p>	<p>Equité. Egalité. Besoins individuels.</p>	<p>Sentiment de contrôle. Cohérence dans l'application de la procédure. Neutralité. Décisions basée sur des informations exactes. Mécanisme de correction. Morale et éthique.</p>	<p>Traitement basé sur la politesse, la dignité et le respect de la personne. Décence du comportement.</p>	<p>Communication franche et détaillée appliquée dans des délais raisonnables. Explications complètes et pertinentes des procédures de décision. Communication appliquée selon les besoins spécifiques de chaque personne.</p>
--------------------------------------	--	---	--	---

Source : GIORDANO, M. « La justice organisationnelle, une ressource face à l'épuisement professionnel ». Mémoire de Master de doctorat Université catholique de Louvain, 2018. P25.

SCETION 02 : Les conséquences de la justice organisationnelle.

Les chercheurs ne sont toujours intéressés à la description et à la compréhension des effets de perceptions de justice dans les lieux de travail. Cet intérêt à donner naissance un grand nombre d'études empiriques menés dans différents contextes organisationnelle constitue une base motivationnelle importante déterminant certains des comportements et des attitudes les plus critiques des employés. Les conséquences de la justice organisationnelle va s'articuler autour de trois groupes de variables qui sont été reliées aux perceptions de justice²⁸ : les attitudes et les émotions, les performances au travail et les comportements contreproductifs.

1. Les conséquences de la justice organisationnelle sur les attitudes et les émotions.

La théorie d'Adams (1965) décrivait les sentiments de colère et de culpabilité engendrés par les situations de soumet et sur-paiement. Depuis plusieurs émotions et attitudes ont été considérées comme des conséquences des perceptions de la justice organisationnelle :

La satisfaction au travail :

La satisfaction de travail est un état émotionnel positif qui résulte de l'évaluation que fait l'individu de son travail ou de ces expériences de travail. Ainsi, étant une réaction globale vis-à-vis de système organisationnel, la satisfaction au travail devrait, selon le modèle bi-factoriel et le modèle agent /système présentés ci-dessus, être essentiellement déterminée par la justice procédurale.

la satisfaction à l'égard des outcomes :

La satisfaction à l'égard des outcomes désigne le niveau de satisfaction de l'employé quant en 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 d'outcomes spécifique tels que le salaire, la promotion et l'évaluation de la performance.

²⁸ El AKREMI, A. et *al.* Op. Cit. p.78.

CHAPITRE 01 : LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE.

l'engagement organisationnel.

L'engagement organisationnel désigne la loyauté ou le lien d'identification et d'implication qui remisé l'employé à l'organisation considérée comme un tout.

L'engagement est une des variables classiques de recherche sur le comportement organisationnel, les chercheurs sur le thème de la justice organisationnelle se sont ainsi, massivement intéressés aux effets de l'équité sur le niveau d'engagement organisationnel des employés.

les intentions de départ.

Les intentions de départ peuvent se définies comme la dernière manifestation Att dunale précédant l'acte de quitter l'organisation, c'est-à-dire comme les précurseurs psychologiques les plus immédiats de départ effectif de l'organisation, étant donné les difficultés de l'opérationnalisation des départs effectifs, l'intention de quitter a été utilisée par nombreux chercheurs comme un proxy pour tester l'effet des différentes pratiques organisationnelles sur les comportements de départs des employés.

L'acceptation des décisions organisationnelles.

Dans un environnement concurrentiel marqué par la nécessité de maitriser les couts, la capacité de l'entreprise à faire accepter des décisions défavorables ou contraignantes a ses employés.

Tout en préservant le niveau de motivation, revêt une importance particulière par sa survie et sa réussite, la justice peut se constituer dans un cadre un outil managérial favorisant l'acceptation par les employés de telles décisions.

Attitudes envers les figures d'autorité.

Les attitudes traduisent l'état émotionnel général de l'employé. La justice organisationnelle a été aussi reliée à l'évaluation que fait celui-ci de ses supérieurs hiérarchiques directs, ainsi que des autres figures d'autorité au sein de l'entreprise , et des attentes qui en résultent que, les attitudes orientées vers le supérieure sont plus affectées par la justice interactionnelle que par la justice des procédures ou des résultats décisionnels.

CHAPITRE 01 : LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE.

2. Les performances au travail.

Depuis les travaux d'Organ et ces collègues la notion de performance au travail s'est élargie pour inclure deux classes de comportements²⁹ :

-La performance à la tâche dite aussi intra-rôle qui fait référence aux comportements faisant partie du rôle formel de l'employé et conditionnant sa productivité dans le sens le plus strict du terme.

-La performance extra-rôle qui correspond aux comportements de citoyenneté organisationnelle, c'est-à-dire les comportements allant au-delà des exigences du rôle formel et qui participent positivement à la performance collective (comportement d'entraide, de courtoise, etc.)

Nous allons dans ce qui suit examiner les effets des différentes dimensions de la justice organisationnelle sur ces deux formes de performances au travail.

La performance à la tâche.

Les premières études examinant les effets de la justice organisationnelle sur la performance intra-rôle des employés ont été menées à la fin des années 1970 et au début des années 1980 et se sont exclusivement intéressés au rôle de la justice des procédures dans l'amélioration de la productivité des employés et leur capacité à satisfaire les exigences de leurs rôle. Plusieurs études récentes ont permis d'établir l'existence d'une relation solide entre les perceptions de justice organisationnelle et le niveau de performance à la tâche des employés.

Les résultats de ces travaux ne sont toutefois pas unanimes quant au pouvoir de prédiction relative de chacune des trois dimensions de justice. Certaines études suggèrent que la justice distributive influence d'avantage la performance au travail, une autre étude soutien que la justice procédurale exerce les effets les plus importants sur la performance. Enfin, une troisième étude indique que la justice interactionnelle influence significativement la performance intra-rôle.

²⁹ Ibid. p. 74.

CHAPITRE 01 : LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE.

Les comportements de citoyenneté organisationnelle.

Les comportements de citoyenneté organisationnelle (organizational citizenship behaviors- OCB) peuvent être comme des comportements volontaires de la part des employés, « non directement ou explicitement reconnue par le système efficace de l'organisation ». Autrement dit, les OCB sont des comportements spontanés, positifs et psychosociaux qui vont au-delà de ce qui est fortement prescrit ou requis de l'employé et que ne sont pas récompensés par des rétributions formelles. Nombre de chercheurs ont souligné le caractère critique de ces comportements pour le succès et le suivi de l'entreprise.

D'aucunes suggère que la capacité de l'organisation à stimuler les OCB constitue une source d'avantage compétitif puisque cette capacité est valorisée, rare, difficilement imitable et non substituable.

La relation de la justice organisationnelle et les OCB a été largement étudiée et les résultats empiriques soutiennent l'existence d'une relation positive assez robuste entre les deux phénomènes, ces résultats sont d'autant plus solides que l'influence de la justice sur les OCB se base sur une logique quasi-évidente et donc facilement acceptée. En effet, comme le note Greenberg, « 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 » ; en s'inspirant de la théorie de l'équité d'Adams, on peut aussi considérer que les OCB sont un input que les employés vont utiliser pour réagir face à la justice des situations qu'ils rencontrent. Ainsi l'employé va diminuer ou augmenter le niveau des comportements citoyens en fonction de l'équité de traitement qu'il pense recevoir.

Depuis les travaux de Williams et Anderson, la plupart des recherches distinguent entre les comportements de citoyenneté dirigés vers les individus (OCBI) et ceux dirigés vers l'organisation (OCBO)³⁰ :

1. Les comportements de citoyenneté organisationnelle orientés envers l'organisation(OCBO).

Les comportements de citoyenneté organisationnelle orientés envers l'organisation peuvent être classés en trois dimensions :

³⁰ El AKREMI, A. et al. Op. Cit. p. 76.

CHAPITRE 01 : LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE.

- La conscience professionnelle inclut des comportements tels que l'assiduité et l'investissement dans les tâches, ainsi que le fait de bien faire le travail et de porter une attention particulière aux détails.
- L'esprit sportif correspond à des comportements tels que ne pas se plaindre même dans les moments difficiles, être toujours dévoué à l'organisation et agir comme un membre d'une équipe.
- La vertu civique intègre le comportement visant à dire et à changer ce qui va mal au travail, ainsi que les comportements innovateurs et créatifs.

2. Les comportements de citoyenneté organisationnelle orientés vers les individus.

Les comportements de citoyenneté organisationnelle orientés vers les individus peuvent être de deux types³¹ :

- L'altruisme désigne tous les comportements volontaires visant à aider les autres dans des tâches ou des problèmes reliés au travail. Ces comportements sont orientés vers les collègues et le supérieur hiérarchique et renvoient aux notions d'entraide et de solidarité.
- La courtoisie englobe les comportements motivés par l'intérêt porté au bien-être des autres.

3. les comportements contreproductifs.

L'impact des perceptions de justice sur les comportements contreproductifs a suscité un intérêt croissant des chercheurs depuis l'article précurseur de Greenberg, cet auteur a montré que les salariés qui ont reçu une explication adéquate des décisions de baisse de salaire reportaient une évaluation plus positive de l'équipe salariale et commettaient moins de vols sur leur lieu de travail que les salariés n'ayant pas reçu d'explication concernant ces décisions. Dans leurs méta-analyses, Cohen-Charash et Spector, ont trouvé des liens négatifs, d'une part, entre les perceptions de justice distributive et les comportements contreproductifs et les conflits au travail et, d'autre part, entre les perceptions de justice procédurale et les comportements contreproductifs et les conflits. Définie généralement comme des comportements portant atteinte de manière plus ou moins sévère aux intérêts de l'organisation ou de ses membres, les comportements contreproductifs semblent représenter une conséquence, presque intuitive, des sentiments d'injustice. Le lien entre ces comportements

³¹ Ibid. p. 77.

CHAPITRE 01 : LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE.

dommageable pour l'organisation et la justice distributive s'explique par l'idée établie par la théorie de l'équité d'Adams selon laquelle les individus peuvent réagir négativement à l'injustice ressentie en changeant leurs comportements dans un sens qui rééquilibre leur ratio rétribution/contribution. Dans une organisation qui les traite de manière inéquitable, les individus baisseraient ainsi leurs comportements productifs et s'engageraient même dans des comportements nuisibles aux intérêts de cette organisation.

En adoptant le cadre d'analyse proposé par (Robinson et Bonnett) et en distinguant les comportements contreproductifs selon leur cible et leur degré de sévérité, Conlon a distingué quatre cas de figure. Le premier concerne les comportements contreproductifs mineurs et orientés vers l'organisation. Ces comportements semblent être souvent la conséquence d'une injustice procédurale. Le deuxième cas porte sur les comportements peuvent être les conséquences d'une injustice interactionnelle, mais aussi de l'injustice distributive et procédurale. Le troisième cas concerne les comportements contreproductifs graves orientés vers l'organisation. Ces comportements semblent être essentiellement influencés par l'injustice procédurale (absence d'explication des décisions préjudiciables) et par l'injustice interactionnelle. Enfin, les comportements contreproductifs graves orientés vers les autres membres de l'organisation sont essentiellement influencés par l'injustice procédurale.

L'impact des perceptions de justice sur les comportements contreproductifs n'est pas toujours direct et linéaire. Il est principalement modéré par des traits de personnalité tels que le degré de développements moraux, l'impulsivité et la socialisation, l'affectivité négative et le caractère agréable. Le développement d'études empirique testant le rôle modérateur d'autres caractéristiques individuelles telles que la stabilité émotionnelle, le biais d'attribution hostile constitue un axe futur de recherche.

En conclusion de ce chapitre, nous déduisons que la perception de la justice des salariés est basée selon plusieurs critères tels que la qualité de leurs relations au sein de l'entreprise, les conditions au travail et les rétributions qu'ils perçoivent de leurs efforts, et cela qui fait l'existence de trois dimensions de la justice organisationnelle, tout d'abord la justice distributive qui correspond à la rétribution versé par l'entreprise a le salarié par rapport à ses efforts. Ensuite, la justice procédurale qui est lié à la façon dont les décisions sont exécutées. Et enfin, la justice interactionnelle qui fait référence à la qualité des communications du salarié, les échanges et les informations avec ses supérieurs.

CHAPITRE 02 : L'ISOLEMENT AU TRAVAIL

CHAPITRE 02 : L'ISOLEMENT AU TRAVAIL.

La philosophie nous rappelle que le rapport de l'homme à l'isolement est une question aussi ancienne. Des l'Antiquité, EPICTETE décrivait l'homme comme « un homme privé de secours ». Tout en soulignant la nécessité de pouvoir être seul avec soi-même. Et cela désigne et concerne la qualité du lien qui le relie avec lui-même, avec les autres et indirectement la qualité du lien social qui les relie. Donc, la question de l'isolement au travail se pose de plus en plus des réels problèmes et risques sur l'organisation dans tous les milieux de travail et qui peut concerner la quasi-totalité des entreprises mais avec des divers degrés.

Ce deuxième chapitre est structuré en deux sections. Dans la première section nous allons d'abord voir l'historique de l'isolement au travail et voir ce que l'isolement et son origine, puis nous allons expliquer les différents évolutions de l'isolement tout en définissant chaque étape. Ensuite, dans la deuxième section, nous allons montrer les différents antécédents et facteurs de l'isolement au travail.

SECTION 01 : Généralités sur l'isolement au travail.

1. Historique de l'isolement au travail.

Historiquement, les travaux sur l'isolement au travail ont principalement porté sur des problématiques de sécurité du travailleur isolé, ceci dans une perspective d'analyse des risques d'accidents. La question du travailleur isolé a ensuite été étudiée dans le contexte de la gestion des risques en situations ce qui a permis notamment d'intégrer la problématique particulière des risques psychosociaux en pointant les situations où l'individu ne peut compter sur aucune assistance.³²

Ce continuum d'approches développées à l'Institut National de la recherche et de la sécurité (INRS) a permis de mieux comprendre les mécanismes de régulations présents dans des situations d'isolement professionnel. Toutefois, si les approches fiabiliste et cognitive, qui ont été privilégiées, permettaient de caractériser des situations d'isolement au travail, elles ne

³² LADREYT. S, LHUILIER. D «Rapport subjectif à l'isolement au travail : régulation, résistance, dégageant». Publication réalisée dans le cadre de l'étude A.1/1.037 Par institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles. Paris, Septembre 2014, P 3-5.

CHAPITRE 02 : L'ISOLEMENT AU TRAVAIL.

contribuaient guère à expliquer la transition d'une situation où un salarié réduit les relations qu'il peut avoir avec ses collègues (situations fréquentes) vers une situation où il se sent isolé, au point de ne plus avoir la capacité de solliciter une aide en cas de nécessité.

Bien que l'intérêt pour l'isolement professionnel se développe, il existe peu de travaux français et internationaux sur cette question. Dès le début des années 1980, la question de l'isolement professionnel a été abordée en France, essentiellement du point de vue de deux approches distinctes. La première, d'inspiration fiabiliste et psycho-ergonomique, a été développée notamment dans le cadre de travaux menés à l'INRS sur la prévention de l'accident du travailleur isolé.

La seconde, ancrée dans le paradigme de la psychopathologie du travail, a été développée par Dejours. Elle traite des « pathologies de la solitude » et de leurs conséquences délétères dans le registre de la santé mentale au travail.

Pendant longtemps, l'intérêt de l'institut National de la recherche et de la sécurité (INRS) pour l'isolement au travail s'est porté sur la sécurité des travailleurs physiquement isolés, exposés à des dangers au cours de la réalisation de leur tâche. La demande des entreprises (essentiellement des industriels) concernait l'obligation de porter secours aux travailleurs en cas d'accident. Cependant, la montée de la problématique sociale portant sur les risques psychosociaux a amené l'INRS à vouloir dépasser ce dualisme historique, ceci en développant une réflexion plus intégrée sur les conséquences de l'isolement des salariés sur leur santé physique (accident du travailleur isolé) et mentale.

Les premières études de l'INRS sur les travailleurs physiquement isolés, ont montré l'implication de l'organisation³³ :

- Dans la survenue de l'accident du salarié, du fait d'une définition floue des tâches et des responsabilités,
- Dans l'aggravation des dommages du travailleur accidenté, lorsque l'organisation des secours était mal préparée,
- Dans une altération des représentations et des comportements de ces travailleurs, liée au fait d'être physiquement seuls et de ne pas pouvoir communiquer avec des tiers.

³³ Ibid. p. 4.

CHAPITRE 02 : L'ISOLEMENT AU TRAVAIL.

Ces travaux ont rapidement mis en évidence la coprésence d'éléments objectifs et subjectifs participant aux situations d'isolement. Parmi les caractéristiques objectives, on retiendra le constat de devoir assumer seul des travaux pénibles, mais aussi d'avoir besoin de communiquer sur le travail avec des collègues ou des responsables, soulignant ainsi le rôle joué par les communications pour vérifier des informations (se rassurer aussi parfois), solliciter une assistance en cas de besoin ou mobiliser des secours en cas d'accident.

En ce qui concerne les caractéristiques subjectives, « la peur de l'imprévu », « l'autonomie éprouvée » dans le travail ainsi que « la solitude psychologique » étaient les plus citées dans les diverses enquêtes INRS dédiées à ces questions. Ajoutons que de l'avis des salariés enquêtés, de telles situations vécues au travail les amèneraient à devoir « s'endurcir ». De même, bien que la relation entre santé mentale et accident soit mentionnée, la latence du développement des troubles qu'on appelle maintenant psycho-sociaux, associée à l'absence de dommages rapidement observables, rendait la mise en évidence des relations entre les accidents de travailleurs isolés et la préexistence de ce type de trouble difficiles à appréhender.

Plus récemment, d'autres travaux relatifs à l'intensification du travail ont mis en cause certaines modifications organisationnelles dans le développement de nouvelles situations d'isolement au travail, avec des conséquences sur les relations entre les travailleurs au sein des collectifs de travail, sur la qualité de la production et la santé des salariés. En effet, en adoptant des modes de management empruntés à une logique de gestion (individualisation du travail, contrats d'objectifs...), les entreprises influenceraient l'implication individuelle des salariés en augmentant leur responsabilisation.

Des travaux récents relient l'intensification du travail avec le développement de situations d'isolement entendues dans un sens différent. L'isolement y est identifié comme une source de « stress » (pas d'aide pour résoudre un problème, pas de possibilité de mettre des solutions en débat) ou comme sa conséquence (e.g. repli sur soi ou réduction des contacts avec autrui dont une des origines tient au manque de marge de manœuvre lui-même causé par la pression temporelle). Dans d'autres cas, bien décrits par Marie Pezé ou par Christophe Dejours, les sentiments d'isolement ou de solitude sont considérés comme des indicateurs de dégradation de la santé mentale. Dejours relie l'isolement au harcèlement moral qui provoque ou accentue la mise à l'écart de la victime, stigmatisée par le groupe. Soares considère que le lien isolement – harcèlement peut être mis en rapport avec la détérioration de la performance

objective de la victime, détérioration liée à l'état émotionnel dans lequel la situation la plonge.³⁴

2. Définition de l'isolement au travail.

Le terme « isolement » renvoie à l'italien *isolato* qui signifie « séparé comme une île » (*insula* en latin). L'isolé est de fait l'exclu, séparé des autres parce que les autres s'en séparent³⁵. Le terme « isolement » peut désigner la solitude matérielle et objectivable, mais aussi la conscience douloureuse de l'absence d'autrui. Celui de « solitude » renvoie plutôt dans son acception courante à un état subjectif et à la condition métaphysique pouvant lui être associée.

L'isolement n'est pas assimilable à une simple solitude. Alors que la situation de solitude peut être vécue volontairement, la situation d'isolement manifeste une coupure des liens avec le groupe d'appartenance (collègues en général) qui n'est pas la manifestation d'une volonté, mais celle d'une incapacité³⁶.

On peut définir les situations de l'isolement au travail comme des « Situations où les salariés éprouvent des difficultés, pour quelque raison que ce soit, à obtenir une assistance en cas de nécessité³⁷ ». L'isolement est classiquement considéré comme un indice parmi d'autre de risque de dégradation de la santé mentale, comme de perte de l'efficacité collective imputable pour partie aux conditions de travail³⁸.

En gros on peut dire que l'isolement au travail ne concerne pas les problèmes d'intégration à la marge ou à un manque d'entrain pendant les pauses café. Nous sommes face à un phénomène bien plus profond, à savoir un salarié éprouvant un véritable sentiment de déconnexion envers l'entreprise et ses collaborateurs. Ce sentiment se manifeste par un

³⁴ JACQUES MARC et *al.* « Dynamique cognitive et risques psychosociaux : isolement et sentiment d'isolement au travail ». 2 Vol, presse Universitaire de France 114.

³⁵ LADREYT. S. « Progression de l'isolement et expérience paradoxale de la solitude professionnelle des cadres dirigeants : l'exemple des directeurs de services pénitentiaires en maisons d'arrêt thèse de doctorat, 17 novembre 2017. P. 28.

³⁶Thierryponsot. « L'isolement au travail ». disponible sur l'EURL :

<https://irpforma.wordpress.com/2014/01/06/lisolement-au-travail/> consulté le 25/06/2020.

³⁷ Jaques Marc et *al.* « Dynamique cognitive et risques psychosociaux : isolement et sentiment d'isolement au travail ». 2 Vol, presse Universitaire de France, 2011. p. 114.

³⁸ MARC. J, FAVARO. M. « Isolement et solitude au travail » .Département Homme au travail, INRS. décembre 2019 p. 175.

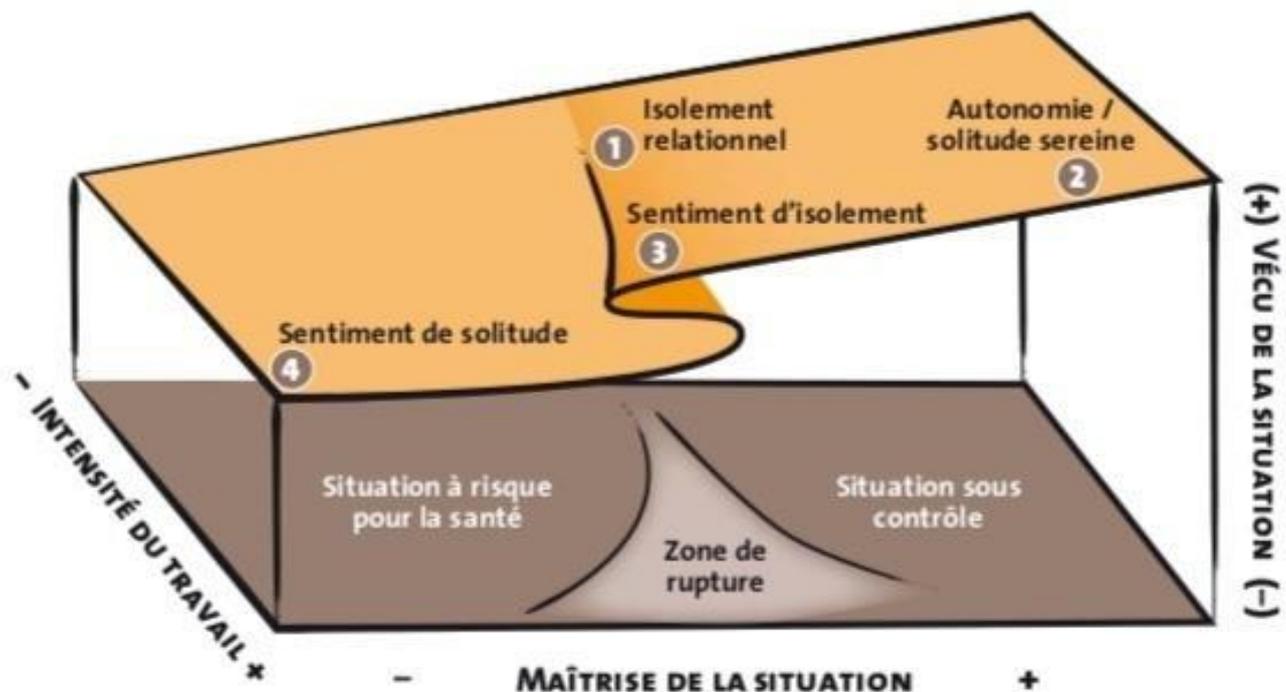
CHAPITRE 02 : L'ISOLEMENT AU TRAVAIL.

manque d'interactions physiques (particulièrement pour les salariés qui travaillent seuls dans un bureau ou depuis chez eux) et un repli sur soi.

3. Les différents types de situations d'isolement au travail.

Quatre situations types seront à distinguer : l'isolement relationnel (situation 1), l'autonomie / la solitude sereine (situation 2), le sentiment d'isolement (situation 3) et le sentiment de solitude (situation 4) (de 1 à 4 sur la figure 2).

Figure 02 : Les différentes évolutions des situations d'isolement



L'isolement relationnel :

Selon la fondation de France l'isolement relationnel est défini comme étant « les personnes qui n'ont pas ou peu pas de relations sociales au sein de cinq réseaux de sociabilité que sont les réseaux familial, professionnel, amical, affinitaire, territorial³⁹ », les exigences associées au travail augmentent. L'isolement relationnel et/ou l'existence de tensions avérées

³⁹ Fondation de France. « Les solitudes en France ». Juin 2013 P2.

CHAPITRE 02 : L'ISOLEMENT AU TRAVAIL.

contrarient toute volonté de communication de la part du salarié ou du collectif. Sans avoir perdu la maîtrise de la situation, le salarié commence à la subir. En cas de difficulté, le salarié sera contraint de faire avec les ressources qu'il a à sa disposition et les opportunités de l'environnement, sans espérer d'aide extérieure.⁴⁰

L'autonomie ou la solitude sereine :

Dans cette situation, les compétences du salarié et les opportunités rencontrées ont valorisé son autonomie et la prise de risques.

Le salarié a la sensation de maîtriser pleinement la situation (il sait faire), mais l'absence de confrontation (volontaire ou non) à un tiers peut amener le salarié à se faire une représentation erronée de ses capacités ou à sous-évaluer les risques associés à la situation. Dans ces situations, des prises de risques inconsidérées sont à craindre, avec des conséquences sur la production en termes d'erreur, d'incident voire d'accident, ou sur sa santé (fatigue...). La confiance du salarié en ses capacités à gérer les situations, associée ou non à la possibilité de « perdre la face », peut le conduire à ne pas donner l'alerte alors que des signes de danger existent.⁴¹

Les deux dernières situations (3 et 4) posent plutôt la question de la genèse des risques psychosociaux (RPS) dans des configurations où un salarié se retrouve empêché durablement dans la réalisation de son activité.

Le sentiment d'isolement :

Correspond au constat subjectif d'une carence de possibilité d'obtenir de l'aide ou de disposer de ressources à un moment où le travailleur estime en avoir besoin. Cette notion est bien identifiée par le questionnaire de Karasek qui reprend le modèle demande/latitude décisionnelle conçu par Karasek en y ajoutant une dimension de soutien social. Cette dimension identifie les salariés en situation d'iso-strain, c'est-à-dire ceux qui sont exposés à une demande psychologique importante et une faible latitude décisionnelle et qui, de surcroît, ne peuvent compter que sur un faible (ou aucun) soutien social pour y faire face. Le soutien social du questionnaire distingue deux sources de soutien, la hiérarchie et les collègues, qui

⁴⁰MARC. J, FAVARO. M. « Isolement et solitude au travail » référence en santé et travail, n° 160 décembre 2019 p. 181.

⁴¹ Ibid. p. 181.

CHAPITRE 02 : L'ISOLEMENT AU TRAVAIL.

peuvent intervenir soit sur un plan pragmatique (collègues aidant à la résolution d'une difficulté), soit sur un plan socioaffectif (collègues manifestant du soutien).⁴²

Dans la situation 3, qui se dégrade ou s'est dégradée au point que le salarié n'est plus en capacité de faire seul son travail, ce constat de carence est associé à un sentiment d'isolement. Pour faire face à l'urgence, il aura tendance à chercher de manière très active des solutions sous l'une des formes suivantes (ou plusieurs d'entre elles)⁴³ :

- résister en puisant dans ses capacités individuelles au risque de l'épuisement.
- rechercher des ressources extérieures :

– avec une possibilité d'utilisation de produits (caféine, psychotrope...) pour tenir (avec des risques d'addiction).

– en sur sollicitant une assistance extérieure pour traiter le problème (ce qui peut être vécu comme « harcelant » par la (ou les) personne(s) sur sollicitée(s)).

- accepter des écarts ou des défaillances pour satisfaire l'objectif prioritaire au risque d'une perte de sens du travail fourni.

Le sentiment de solitude :

Le sentiment de solitude correspond à la situation subjective où le salarié s'est résigné à ne pas rechercher d'aide, considérant par avance que c'est peine perdue. La question de savoir s'il en aurait besoin ou non disparaît, parfois même à ses propres yeux. Cette situation subjective peut être caractérisée par une forme de repli sur soi ou sur son activité. Le salarié ainsi résigné verbalise peu sur ce qu'il perçoit de sa situation et on constatera parfois le développement d'une certaine apathie. Ce sentiment a été mesuré par le questionnaire « ucla Loneliness Measure ».⁴⁴

Cette situation illustre les cas où le salarié ne pourrait atteindre ses objectifs ou reprendre le contrôle de la situation. Les sollicitations externes sont importantes, mais l'empêchement répété dans la réalisation de l'activité altère la représentation qu'il se fait de lui-même et de ses capacités d'action. Il s'ensuivra un repli du salarié sur lui-même, sur « un mode passif »,

⁴² JAKES MARC, *et al. Op, Cit.* p. 115.

⁴³ MARC. J, FAVARO. M. *Op, Cit.* p. 181.

⁴⁴ JAKES MARC, *et al, Op. Cit.* p. 115.

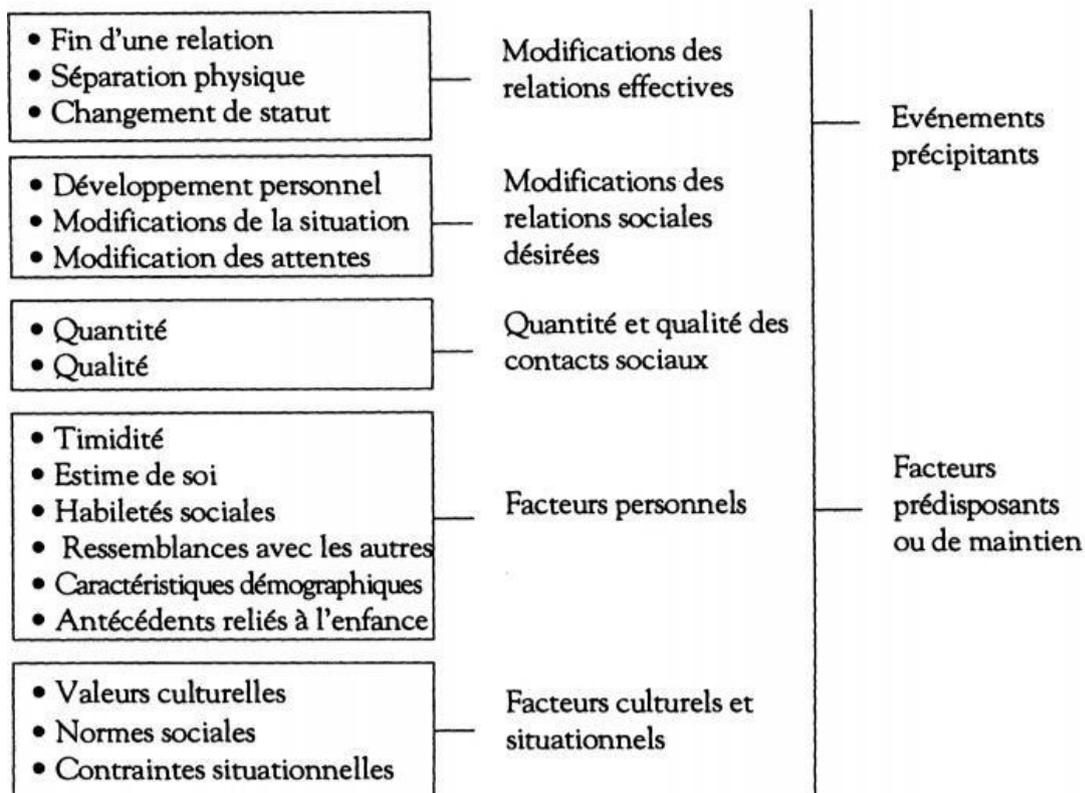
dominé par les émotions négatives qui, selon la qualification proposée plus haut, est prépondérant dans le sentiment de solitude. Il faut souligner que le sentiment de solitude n'étant pas associé à une plainte, sa détection pourra s'avérer difficile.⁴⁵

SECTION 02 : Les antécédents et les conséquences de l'isolement au travail.

1. Les antécédents de l'isolement lié à l'individu.

Les antécédents, qui constituent les causes de l'isolement, se présentent sous deux classes distinctes : les événements précipitants et les facteurs prédisposant ou de maintien⁴⁶

Figure 0 : Les antécédents de l'isolement



Source : DASSAULT, M.. et al. P51.

⁴⁵MARC, J, FAVARO, M. Op. Cit. p. 181.

⁴⁶ DUSSAULT, M et al. « Les causes de l'isolement professionnel des enseignantes et des enseignants » Québec. P. 51.

Événements précipitants.

La définition de l'isolement selon laquelle ce dernier résulte d'un déficit relationnel suggère deux types d'événements qui peuvent le déclencher. Il s'agit de

- une modification dans ses relations effectives ou
- des modifications des relations qu'il désire au travail.

Les modifications des relations effectives.

Pour ce qui est des modifications des relations effectives de la personne, lorsqu'une modification de ces relations sociales mène à un nombre sous optimal d'interactions sociales, elle risque d'accroître le sentiment d'isolement. Ces changements peuvent affecter une relation ou le réseau relationnel. Il peut s'agir, par exemple, d'un événement qui amène, chez le salarié, une rupture de ses relations au travail. Cette modification des relations effectives peut être liée à trois causes. Le salarié peut⁴⁷:

- vivre une rupture temporaire ou définitive à cause d'un conflit au travail ou de la perte d'un collègue (fin d'une relation);
- changer d'établissement ou de groupe de travail (Séparation physique);
- être promu responsable de niveau ou de matière (changement de statut).

Les modifications des relations sociales désirées.

En ce qui concerne les modifications des relations sociales désirées, selon la théorie cognitive de la solitude, une augmentation des relations sociales désirées non accompagnée par un accroissement des relations sociales effectives peut précipiter l'isolement. Ainsi, tout événement qui amène le salarié à modifier à la hausse ses besoins sociaux alors que cette modification n'est pas accompagnée d'une augmentation équivalente des relations constitue une cause possible de son isolement professionnel. La modification des relations sociales désirées peut être liée aux trois causes suivantes:

- un changement personnel qui amène le salarié à modifier ses besoins sociaux (développement personnel).

⁴⁷ Ibid. p. 51.

CHAPITRE 02 : L'ISOLEMENT AU TRAVAIL.

- un événement qui place le salarié dans une situation bien particulière, par exemple, un changement de tâche, d'environnement physique (modifications de la situation).

- une situation bien précise dans laquelle le salarié s'attend à un certain niveau de relations et que dans les faits, ses attentes ne sont pas rencontrées (modifications des attentes).

En somme, il existe deux types d'événements qui peuvent faire surgir l'isolement. Il s'agit des modifications des relations effectives de la personne et des modifications des relations désirées. Bref, si ces facteurs peuvent causer directement l'isolement, d'autres le causent indirectement en prédisposant la personne à vivre une telle expérience.

Facteurs prédisposant et de maintien.

Une variété de facteurs accroît la vulnérabilité des individus à l'isolement. Ils peuvent augmenter la probabilité que la personne devienne isolée et rendre plus difficile l'établissement de relations sociales satisfaisantes. Ces facteurs dits prédisposant ou de maintien sont la quantité et la qualité des relations sociales d'un individu, ses caractéristiques personnelles et les caractéristiques plus générales d'une situation ou d'une culture donnée. Ils constituent des aspects stables du contexte dans lequel vit la personne. De plus, ces facteurs façonnent et limitent la façon dont l'individu réagit aux changements qui peuvent altérer les niveaux de contacts sociaux qu'il vit ou désire vivre. Ainsi, ils prédisposent le salarié à se sentir isolé et à entretenir ce sentiment.

La qualité et quantité des contacts sociaux.

En ce qui a trait à la quantité et qualité des contacts sociaux, la faible quantité et la piètre qualité des contacts sociaux peuvent engendrer l'isolement. En effet, si la personne a peu de contacts ou si ces derniers ne sont pas de qualité, elle peut ressentir l'isolement. C'est le cas de salarié qui a:

- une faible fréquence ou même une absence de relations sociales au travail (quantité).
- des relations qui ne lui permettent pas de satisfaire ses besoins sociaux : attachement, intégration sociale, attention, valeur personnelle et conseils (qualité).

Les facteurs personnels.

Pour ce qui est des facteurs personnels, les caractéristiques individuelles qui rendent difficile l'établissement ou le maintien de relations satisfaisantes accroissent la probabilité que la personne se sente isolée. Certaines caractéristiques comme la timidité, l'estime de soi et l'apparence physique peuvent provoquer l'isolement de plusieurs façons. Ce sont de tels facteurs personnels qui peuvent amener le salarié à⁴⁸ :

- éviter d'entrer en contact avec les membres de l'organisation (timidité).
- se sous-estimer et ainsi éviter de prendre des risques sociaux (estime de soi).
- établir ou maintenir difficilement des relations au travail (habiletés sociales).
- se distinguer des autres membres de l'organisation (ressemblances avec les autres et caractéristiques démographiques).
- ressentir de l'isolement à cause de facteurs liés au climat familial, à ses relations avec ses parents (antécédents reliés à l'enfance).

Les facteurs culturels et situationnels.

En ce qui concerne les facteurs culturels et situationnels, les valeurs culturelles et les caractéristiques de situations sociales spécifiques peuvent aussi contribuer à l'isolement. Le salarié peut se sentir isolé à cause de valeurs, de normes sociales ou des contraintes d'une situation spécifique et stable.

Les causes de son isolement professionnel relèvent de facteurs culturels et situationnels lorsqu'il se sent isolé en raison:

- de certitudes fondamentales qui affectent les comportements des membres de l'organisation et qui se reflètent dans la structure organisationnelle (valeurs culturelles);
- des principes, des codes et des règles servant de références aux membres de l'organisation et qui priment dans celle-ci (normes sociales);

⁴⁸ DUSSAULT, M *et al.* P. 54.

CHAPITRE 02 : L'ISOLEMENT AU TRAVAIL.

- des contraintes stables qu'impose la fonction du salarié ou l'environnement de travail (contraintes liées à la situation).

En résumé, il existe deux classes distinctes de causes à l'isolement. Il s'agit des facteurs qui précipitent l'apparition de l'isolement et de ceux qui prédisposent les individus à développer ce sentiment et à l'entretenir. Les modifications des relations effectives et les modifications des relations sociales désirées constituent les deux types de changements pouvant précipiter l'isolement. La quantité et la qualité des relations sociales, les facteurs personnels, culturels et situationnels constituent autant de facteurs prédisposant ou de maintien à ce sentiment.

2. Des facteurs liés à l'organisation.

Les conditions de travail.

Les conditions de travail sont les paramètres qui influencent l'exécution du travail. Parmi les conditions de travail, on trouve entre autres l'horaire de travail, le type de contrat ou encore la rémunération. Les conditions de travail ont un impact sur la santé mentale et physique et le bien-être des travailleurs⁴⁹.

Par exemple, la précarité de l'emploi est un facteur de stress important puisqu'il constitue une épée de Damoclès menaçant les besoins de base de la personne. Les contrats temporaires et les menaces de réduction des effectifs amènent des peurs latentes et des conflits.

La charge au travail.

La charge de travail réfère à la quantité de travail à accomplir, aux exigences intellectuelles requises et aux contraintes de temps à respecter dans la réalisation du travail. Elle comporte une dimension subjective: la charge de travail ressentie est aussi importante que la charge de travail demandée. Elle doit être abordée de façon globale en tenant compte de la complexité du travail réel, des demandes formelles et informelles qui sont faites aux travailleurs, des ressources et des outils mis à la disposition de chacun pour réaliser le travail,

⁴⁹ FLOHIMONT, V *et al.* « Guide pour la prévention des risques psychosociaux au travail ». SPF Emploi, travail et concertation sociale, Novembre 2017. P12.

CHAPITRE 02 : L'ISOLEMENT AU TRAVAIL.

du temps disponible et des imprévus que l'on ne peut pas toujours prévoir et qui ont un impact sur la charge de travail⁵⁰.

L'autonomie décisionnelle.

L'autonomie décisionnelle fait référence à la possibilité d'exercer un certain contrôle sur le travail à réaliser et la possibilité d'utiliser ou de développer ses habiletés. Un milieu de travail où l'autonomie décisionnelle est élevée, se reflète par⁵¹ :

- La possibilité et l'encouragement à utiliser sa créativité, à faire preuve d'initiative et à développer ses compétences pour réaliser de nouvelles tâches
- Une marge de manœuvre pour prendre des décisions de manière autonome, pour choisir ses méthodes de travail et contrôler le rythme de travail
- La participation des employés aux décisions organisationnelles qui les concernent
- L'implication des employés avant, pendant et après les changements organisationnels

L'autonomie décisionnelle renvoie donc à la fois à la notion de contrôle, c'est-à-dire à la liberté de pouvoir décider comment faire son travail et d'influencer la façon dont les choses se passent dans le milieu, et à la notion d'accomplissement de soi, en référence à la possibilité d'utiliser sa créativité et d'apprendre des choses nouvelles.

La reconnaissance au travail.

La reconnaissance fait référence aux différentes façons de reconnaître les efforts et les réalisations, qu'il s'agisse de rémunération, d'estime, de respect, d'équité, de sécurité d'emploi, ou encore, de perspective de promotion. La reconnaissance doit porter sur le travail (le faire) et non pas sur la personne (l'être). Les pratiques de reconnaissance doivent être authentiques pour que les personnes envers qui elles sont destinées en ressentent les effets positifs.

⁵⁰ <https://www.inspq.qc.ca/risques-psychosociaux-du-travail-et-promotion-de-la-sante-des-travailleurs/risques-psychosociaux-du-travail>.

⁵¹ Ibidem.

Les relations interpersonnelles au travail.

Les relations interpersonnelles au travail regroupent les rapports sociaux entre travailleurs ainsi que les rapports sociaux entre le travailleur et l'organisation qui l'emploie (relations avec le chef direct, avec les ressources humaines, etc.). Elles font également référence aux relations avec des tiers (clients, patients, élèves, fournisseurs, etc.)⁵².

À travers de ce chapitre, nous avons constaté que l'isolement au travail est un phénomène qui impacte en premier lieu sur la santé du salarié et ensuite sur le fonctionnement de l'entreprise.

En effet, la question de l'isolement au travail reste toujours floue vu la rareté des travaux nationaux et internationaux sur ce phénomène, certains auteurs ont pu arriver à l'inscrire comme un risque psychosocial qui peut générer des maladies sur la santé mentale des salariés et qui engendrer des pertes économiques pour l'entreprise. Il y a 4 situations d'isolement au travail, parmi lesquelles on trouve le sentiment d'isolement et de solitude qui posent plutôt la question de la genèse des risques psychosociaux (RPS) dans des configurations où un salarié se retrouve empêché durablement dans la réalisation de son activité. Par ailleurs, l'isolement peut être causé par de multiples facteurs à savoir : des facteurs qui sont liés à l'individu ou le salarié lui-même et des facteurs qui sont liés à l'organisation.

⁵² FLOHIMONT, V et al. P.13.

CONCLUSION GENERALE.

CONCLUSION GENERALE.

La question de la justice organisationnelle (interactionnelle) et de l'isolement au travail semblent être intéressante pour étudier les comportements, les attitudes et les réactions des salariés et leurs perceptions au sein de l'organisation. Donc, cette recherche s'intéresse à l'amplitude de l'isolement des salariés au sein de leur milieu de travail et leurs comportements et attitudes face à un sentiment de justice ou d'injustice.

De l'analyse des recherches présentées nous constatons en premier lieu que la perception de justice des salariés dépend de différent éléments telle que les décisions prise par les dirigeants, la qualité des relations, les conditions de travail et beaucoup plus sur les contreparties matériels qui reçoivent par rapport à leurs efforts (la rémunération) et que la justice joue un rôle dans la prévention des (RPS) vu qu'elle est considéré comme un prédicteur de santé au travail.

En second lieu, la notion de l'isolement au travail apparaît comme le facteur le plus déterminant du risque psychosocial au sein des organisations. L'isolement ne peut être limité à un simple état mais c'est tout un processus susceptible de déstabiliser la santé mentale des salariés et au même temps ses relations au travail et ses relations interpersonnelle dans son milieu professionnel.

De ce fait, la justice interactionnelle joue un rôle très important dans la résolution du phénomène de l'isolement des salariés au travail, car plus que l'entreprise et les responsables soient honnêtes et utilisent le respect dans leurs communications avec leurs travailleurs et de leurs donner plus d'explications sur des décisions prise, les salariés se sentent plus à l'aise et au bien-être dans leur milieu de travail.

En effet, une étude empirique aurait été à effectuer dans l'entreprise (General Emballage) afin d'avoir des résultats sur notre recherche et de vérifier les hypothèses que nous avons proposé dans la problématique sur les pratiques de justice utilisés dans l'entreprise et sur l'isolement afin de garantir le bien-être des salariés, mais malheureusement ça n'a pas été le cas à cause de la situation sanitaire du covid-19 qui a touché le monde entier y compris l'Algérie.

BIBLIOGRAPHIE.

BIBLIOGRAPHIE.

-ARAB NADIA. « Le rôle de la justice organisationnelle dans la résolutions des conflits organisationnels ». Université de Bejaïa, 2018.

-BAGGER, J. et CROPANZANO, R. et KOZ, J. « La justice organisationnelle : définitions, modèles et nouveaux développements ». In « Comportement organisationnel : justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel ». 2 vol. Bruxelles : De Boeck université, 2006.

-CHEVERFILS, M-H. « Etude longitudinale du lien entre la justice organisationnelle et le niveau d'engagement organisationnel chez les travailleurs du secteur des technologies de l'information et des communications ». Mémoire du grade maitrise. Université de Montréal, Mai 2013.

-DURAND, J-C. « L'émission des comportements inadaptés au travail ; adaptation ou explication quant a la relation entre la perception de la justice organisationnelle et la santé psychologique des individus au travail ». Thèse de doctorat, Mai 2014. Université de Montréal.

-DELAPORTE. C. « Les perceptions de la justice en situation de changement dans l'armée de l'air française : comprendre les enjeux de la notation annuelle pour agir d'une façon juste». Psychologie. Université Nice Sofia Antipolis, 2016.

-DIRK, D. et FLORENCE, R. « Comment réussir l'introduction de changements : les apports de la justice organisationnelle ». Édition d'organisation, 2006.

-DUSSAULT .M, COLLETE DEAUDELIN, STEPHANE THIBODEAU. « Les causes de l'isolement professionnel des enseignantes et des enseignants » Québec.

-EL AKREMI, A. « La justice organisationnelle ». In « Comportement organisationnel : justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel ». 2 vol. Bruxelles : De Boeck université, 2006b.

-FRIMOUSSE, S. et PERETTI, J-M. et SWALHI, A. « La diversité des formes de performance au travail : le rôle de la justice organisationnelle ». Ed Management Prospective, 2008.

-Fondation de France. « Les solitudes en France ». Juin 2013.

-FLOHIMONT. V, LAMBERT. C, BERREWAERTS. J, ZAGHDANE. S, DESSEILLES. M, FUZFA. A. « Guide pour la prévention des risques psychosociaux au travail ». SPF Emploi, travail et concertation sociale, Novembre 2017.

-FALL, A. « Justice organisationnelle, reconnaissance au travail et motivation intrinsèque : résultats d'une étude empirique ». Université de Laval, 2014.

-GIORDANO, M. « La justice organisationnelle, une ressource face à l'épuisement professionnel ». Mémoire de Master de doctorat Université catholique de Louvain, 2018.

-JAQUES MARC, VINCENT GROSJEAN, M.C.MARSELLA. « Dynamique cognitive et risques psychosociaux : isolement et sentiment d'isolement au travail ». 2 Vol, presse Universitaire de France 114.

-LADREYT. S. « Progression de l'isolement et expérience paradoxale de la solitude professionnelle des cadres dirigeants : l'exemple des directeurs de services pénitentiaires en maisons d'arrêt thèse de doctorat, 17 novembre 2017.

-LADREYT. S, LHUILIER. D. «Rapport subjectif a l'isolement au travail : régulation, résistance, dégageant». Publication réalisée dans le cadre de l'étude A.1/1.037 Par institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles. Paris, Septembre 2014.

-LE FLANCHER. A. « Médiation ; autonomie et justice procédurale ». De Boeck Supérieur, Bruxelles 2006.

-MANVILLE. C. « Les perceptions de justice organisationnelle des salariés atypiques : des spécificités sur les pratique de GRH ».Université de Toulouse 1.

-MARC. J, FAVARO. M. « Isolement et solitude au travail » .Département Homme au travail, INRS. décembre 2019.

-PIASECKI. C. « L'utilisation de la justice organisationnelle dans une démarche de prévention des risques psychosociaux ».Thèse de doctorat, Université Cote d'Azur, soutenu e le 13 Septembre 2017.

Sites internet :

- <https://adconseilblog.wordpress.com/2019/05/02/focus-les-theories-de-la-justice-organisationnelle>
- <https://irpforma.wordpress.com/2014/01/06/lisolement-au-travail/>.
- <https://www.inspq.qc.ca/risques-psychosociaux-du-travail-et-promotion-de-la-sante-des-travailleurs/risques-psychosociaux-du-travail>.