

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



جامعة بجاية
Tasdawit n Bgayet
Université de Béjaïa

Mémoire

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

Option : Management

THÈME :

Les effets de la perception de la justice organisationnelle sur
les comportements au travail : étude à travers les
comportements contre-productifs

Cas : SONATRACH et EATIT

Réalisé par :

- DJAHNINE Halim ;
- SIDI Nadjim.

Sous la direction du :

- Dr BOUMESBAH Nabil.

Promotion : 2018/2019.

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



جامعة بجاية
Tasdawit n Bgayet
Université de Béjaïa

Mémoire

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

THÈME :

Les effets de la perception de la justice organisationnelle sur
les comportements au travail : étude à travers les
comportements contre-productifs

Cas : SONATRACH et EATIT.

Réalisé par :

- DJAHNINE Halim ;
- SIDI Nadjim.

Sous la direction du :

- Dr BOUMESBAH Nabil.

Membre de jury :

- Rapporteur : Dr BOUMESBAH Nabil ;
- Présidente jury : Mme MAKHLOUF ;
- Examinatrice : Mme BOUDACHE.

Juillet 2019.

ملخص

يهدف البحث إلى بلورة مفهوم العدالة التنظيمية وتأثيرها على السلوكيات غير الإنتاجية داخل المؤسسة. لاختبار اهداف الدراسة، قمنا بإجراء دراسة ميدانية شملت 133 موظف من عمال SONATRACH & EATI . نتائج الدراسة اظهرت لنا على خلاف الدراسات النظرية عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين العدالة التنظيمية والسلوكيات غير الإنتاجية داخل المؤسسة.

ABSTRACT:

This research aims to study the relationship between organizational justice perception in its three categories (Distributive Justice, Procedural Justice and Interactive Justice), and contrproductif behaviors at work. We want to study how employees perceive, evaluate and respond to in/justice actions made by managers and how theses perceptions can have effects on their performance at work. To reach this aim, a survey was conducted with a sample of 133 employees of two companies Sonatrach and EATIT. The results show us unfortunately no existence of relationship between these these two factors.

REMERCIEMENTS

Nous tenons tout d'abord à remercier Dieu le tout puissante et miséricordieux, qui nous a donné la force et la patience d'accomplir ce modeste travail.

Nos remerciements s'adressent à notre directeur de recherche **Mr B. NABIL** pour ses judicieux conseils, ses orientations, sa disponibilité et son aide durant l'encadrement, qui ont contribué à alimenter nos réflexions.

Nous remercierons l'entreprise EATIT en particulier, Mr **O. Belkacem**. Et l'entreprise Sonatrach en particulier, Mr **A.I. Habib**.

Il en de même pour tous les membres du jury de soutenance qui ont bien voulu juger ce travail.

Nous tenons à remercier aussi tous les enseignants qui nous ont suivis durant notre cycle universitaire.

DEDICACES

Je dédie ce modeste travail à :

À mes parents « Aucun hommage ne pourrait être à la hauteur de l'amour dont ils ne cessent de me combler ; Que dieu leur procure bonne santé et longue vie ».

À ma sœur, mes frères et tous mes amis.

À mon Binôme : Nadjim

À tous ceux qui sont épris du savoir et de la connaissance et qui n'ont pas eu la chance d'emprunter les chemins de l'université.

À tout la promotion management 2018/2019.

Halim.

« À la mémoire de mon frère YAHIA.

Et à mes chers parents,

Et toute ma famille. »

Nadjim.

Table des matières

ملخص	II
Abstract:	III
Remerciements	IV
<i>Dédicaces</i>	V
Table des matières	VII
Liste des figures :	XII
Liste des tableaux :	XIII
Liste des Acronymes	XV
Liste des annexes :	XVI
Introduction générale :	1
CHAPITRE I : Revue de Littérature sur le Concept de Justice Organisationnelle.....	3
Section 1 : définition et dimension de la justice organisationnelle.....	3
1. Définition de la justice organisationnelle :	3
2. Les dimensions de la justice organisationnelle :	4
2.1. La justice distributive :	5
2.2. La justice procédurale :	8
2.3. La justice interactionnelle :	10

2.3.1. La justice interpersonnelle :.....	11
2.3.2. La justice informationnelle :	12
Section 2 : Facteurs déterminants de la perception de justice organisationnelle.....	13
1. Les déterminants individuels :	13
1.1. L'âge.....	13
1.2. Le niveau de formation.....	13
1.3. L'ancienneté :.....	14
1.4. Le niveau hiérarchique	14
2. Les déterminants organisationnels :	14
2.1. Le climat social	15
2.2. Les caractéristiques de la fonction occupée.....	15
2.3. La politique de rémunération	15
2.4. La politique d'appréciation des compétences	16
2.5. La politique disciplinaire	16
CHAPITRE II : Les Effets de la Perception de la Justice Organisationnelle sur le Comportements Contre-Productifs :	17
Section 1 : Revue de littérature sur le comportements contre-productifs :.....	17
1. Le concept de comportements contre-productifs :	17
2. La typologie des comportements contre-productifs :	19

2.1. Typologie des CCP de Robinson et Bennett (1995) :	19
2.2. Types de comportements contre-productifs au regard de l'efficacité du travail en équipe : 22	
2.3. Typologie des CCP de Vardi et Weitz :	24
2.4. La typologie des CCP de Kelloway et Francis, Prosser, et Cameron :	25
3. Les antécédents des comportements contreproductifs :	26
3.1. Les facteurs individuels :	27
3.2. Les facteurs organisationnels :	27
Section 2 : les conséquences de la perception de la justice organisationnelle sur les comportements contre-productifs :	30
1. Les conséquences de la perception de la justice organisationnelle sur les attitudes et les émotions :	30
2. Les conséquences de la perception de la justice organisationnelle sur les performances au travail :	31
3. Les conséquences de la perception de la justice organisationnelle sur les comportements contre-productifs :	32
3.1. Les conséquences des comportements contre-productifs sur l'organisation :	33
3.2. Les conséquences des comportements contre-productifs sur l'individu (employé) :	34
CHAPITRE III : l'étude empirique : cas Sonatrach et EATIT.....	36
Section 1 : description des échantillon.....	36
1. La démarche méthodologique et élaboration de l'instrument de mesure	36

2.	Définition des facteurs et l'instrument de mesure :.....	37
2.2.	Facteurs explicatifs :.....	37
2.2.	Facteurs à expliquer :.....	38
3.	Présentation des deux entreprises :.....	38
3.1.	Présentation de l'organisme d'accueil « EPE. EATIT/SPA BEJAIA ».....	38
3.1.1.	Historique de l'entreprise :	38
3.1.2.	Missions et objectifs :.....	40
3.1.3.	Etat de lieu :	40
3.2.	Présentation de l'organisme d'accueil « Sonatrach/SPA » :.....	41
3.2.1.	Sonatrach - RTC. Bejaia :.....	42
4.	Profil des répondants :.....	45
4.1.	Age :	46
4.2.	Genre :	46
4.3.	Niveau d'instruction :.....	46
4.4.	Ancienneté :	48
4.5.	Niveau hiérarchique :	48
	Section 2 : Analyse des résultats :	49
1.	Analyse des fréquences :	49
1.1.	Justice organisationnelle :.....	49

1.1.1. Justice distributive :.....	49
1.1.2. Justice procédurale :	50
1.1.3. Justice interactionnelle :	51
1.2. Comportements contre-productifs :.....	52
2. Analyse corrélacionnelle :	53
Conclusion de l'étude empirique.....	55
Conclusion générale :	57
Bibliographie	58
Annexes 1: Le questionnaire.....	62
Annexes 2 : Les statistiques de tous les variables :.....	66
Annexes 3 : Les fréquences relatives à la JI	67
Annexes 4 : Les fréquences relatives à la JD :.....	68
Annexes 5 : Les fréquences relatives à la JP	69
Annexes 6 : Les fréquences relatives aux CCP :.....	70
Annexes 7 : La corrélation entre la JD et les CCP :.....	72
Annexes 8 : La corrélation entre la JI et les CCP :	75
Annexes 9 : La corrélation entre la JP et les CCP :.....	77

LISTE DES FIGURES :

FIGURE 1 : LES DIFFERENTES DIMENSIONS DE LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE :.....	5
FIGURE 2 : TYPOLOGIE DES COMPORTEMENTS DEVIANTS AU TRAVAIL ; ROBINSON ET BENNETT, (1995) :.....	21
FIGURE 3 : LA TYPOLOGIE DES CCP DE KELLOWAY.ET AL. (2010):.....	26
FIGURE 4 : L'ECHELLE DE TYPE LIKERT :.....	37
FIGURE 5 : ORGANIGRAMME DE RTC – BEJAIA SOURCE : DOCUMENT INTERNE A SONATRACH :	45
FIGURE 6 : LA REPARTITION DE L'ECHANTILLON DES DEUX ENTREPRISES SELON LE NIVEAU D'INSTRUCTION :	48
FIGURE 7 : EFFET DE LA JO SUR LES CCP	53

LISTE DES TABLEAUX :

TABLEAU 1 : RELATIONS DE COMPARAISON DANS LA THEORIE DE L'EQUITE :	7
TABLEAU 2 : LES TROIS DIMENSIONS DE LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE :	12
TABLEAU 3 : TYPES DE COMPORTEMENTS CONTRE-PRODUCTIFS AU REGARD DE L'EFFICACITE DU TRAVAIL EN EQUIPE :	23
TABLEAU 4 : TYPOLOGIE DES CCP DE VARDI ET WEITZ (2004) :	24
TABLEAU 5 : CORRELATIONS ENTRE LES PERCEPTIONS DE JUSTICE ORGANISATIONNELLE ET LES CCP :	32
TABLEAU 6 : LES CARACTERISTIQUES DES OLEODUCS DE RTC	42
TABLEAU 7 : LES CARACTERISTIQUES DE GAZODUC DE RTC	43
TABLEAU 8 : LES CARACTERISTIQUES DES PARCS DE STOCKAGES DE RTC	43
TABLEAU 9 : LA REPARTITION DES REpondANTS	45
TABLEAU 10 : REPRESENTATION DE L'ECHANTILLON SELON L'AGE :	46
TABLEAU 11 : REPRESENTATION DE L'ECHANTILLON SELON LE GENRE :	46
TABLEAU 12 : REPRESENTATION DE L'ECHANTILLON SELON LE NIVEAU D'INSTRUCTION :	47
TABLEAU 13 : REPRESENTATION DE L'ECHANTILLON SELON L'ANCIENNETE :	48
TABLEAU 14 : REPRESENTATION DE L'ECHANTILLON SELON LE NIVEAU HIERARCHIQUE :	49
TABLEAU 15 : TABLEAU REPRESENTE LES RESULTATS DES ITEMS DE LA JD SELECTIONNES	50
TABLEAU 16 : TABLEAU REPRESENTE LES RESULTATS DES ITEMS DE LA JP SELECTIONNES :	51
TABLEAU 17 REPRESENTATION DES RESULTATS DES ITEMS SELECTIONNES RELATIFS A JI :	52

TABLEAU 18 : TABLEAU REPRESENTE LES RESULTATS DES ITEMS DE LA CCP SELECTIONNES :.53

TABLEAU 19 : CORRELATIONS ENTRE LA JO ET LES CCP54

LISTE DES ACRONYMES

G

GRH : gestion des ressources humaines

J

JD : justice distributive

JI : justice interactionnelle

JO : justice organisationnelle

JP : justice procédurale

O

OCBs : Organizational Citizenship Behaviors

P

PJ : la Perception de la Justice

PJO : perception de la justice organisationnelle

LISTE DES ANNEXES :

ANNEXES 1: LE QUESTIONNAIRE.....	62
ANNEXES 2 : LES STATISTIQUES DU TOUS LES VARIABLES :	66
ANNEXES 3 : LES FREQUENCES RELATIVES A LA JI.....	67
ANNEXES 4 : LES FREQUENCES RELATIVES A LA JD :	68
ANNEXES 5 : LES FREQUENCES RELATIVES A LA JP	69
ANNEXES 6 : LES FREQUENCES RELATIVES AUX CCP :.....	70
ANNEXES 7 : LA CORRELATION ENTRE LA JD ET LES CCP :	71
ANNEXES 8 : LA CORRELATION ENTRE LA JI ET LES CCP :	72
ANNEXES 9 : LA CORRELATION ENTRE LA JP ET LES CCP :	77

INTRODUCTION GENERALE :

La question de la justice a été considérée depuis longtemps comme la première vertu de l'institution sociale¹. La notion de la justice a toujours eu une place centrale dans les théories normatives de l'éthique. Elle fut considérée comme la plus essentielle parmi les morales absolues et éternelles par Platon et comme « *la somme de tout les vertus* » selon Aristote.²

Ce cadre est devenu une référence pour examiner les enjeux éthiques de la gestion des ressources humaines (GRH) dans l'entreprise³. La justice organisationnelle (JO) est un cadre théorique très riche pour la GRH car elle recouvre un nombre important des préoccupations éthiques de la GRH. Le succès de ce cadre auprès de la communauté scientifique de gestion réside dans sa proximité forte avec les problématiques concrètes au travail, notamment en terme de politiques et pratiques de GRH, telle que l'évaluation des performances, le traitement, le recrutement, la rémunération...etc.⁴

Les recherches ont démontré que la perception de la justice est liée à des nombreuses variables organisationnelles importantes telles que l'engagement affectif, le comportement de citoyenneté organisationnelle, les comportements contre-productifs (CCP)...etc.⁵. Suite à cette perspective de recherche, notre intérêt porte sur les comportements indésirables ou/et non productifs appréhendés sous plusieurs vocables tel que ; les déviances au travail (*workplace deviance*), les comportements anti-sociaux (*antisocial behavior*), comportements déviants au

¹ El AKERMI, A. 2006. « La justice organisationnelle » In « Comportement organisationnel, justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel ». Bruxelles : Ed De Boeck, 2006b. P21.

² - Singer M.S. (2000), «Ethical and fair work behavior: A Normative-Empirical Dialogue Concerning Ethics and Justice » *Journal of Business Ethics*, n°28: 187–209.

³ HIRECHE, L. Et EL MORABET, B. « Éthique et gestion des ressources humaines : une revue critique de la littérature théorique et empirique ». *Revue de l'organisation responsable*, 2 vol, 2007/01. pp.51-70

⁴ Ibid.

⁵ 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. P25.

travail (*counterproductive workplace behavior*), comportements dysfonctionnels (*dysfunctional behavior*)⁶.

Notre intérêt dans ce mémoire porte sur l'impact des perceptions d'un climat de justice sur les attitudes et réactions des individus (salariés) dans un contexte du travail. De ce fait, on a formulé notre problématique qui est comme suite :

Quel est l'effet de la perception de la justice organisationnelle sur les comportements contre-productifs ?

À partir de cette problématique, et Afin de vérifier les liens entre la PJO et la présence des CCP au sein des organisations nous supposons deux hypothèses de recherche soit :

Hypothèse 1 : la perception de la justice organisationnelle affecte positivement sur les attitudes et les comportements et les attitudes des salariés ;

Hypothèse 2 : la perception de la justice organisationnelle affecte négativement sur les attitudes et les comportements et les attitudes des salariés.

Ce travail de recherche est composé de trois chapitres, les deux premiers traitent respectivement une revue de littérature portant sur la JO et les CCP, le dernier chapitre est consacré au cas pratique, afin de confirmer et/ou d'infirmer nos hypothèses de recherche.

⁶ Appelbaum et al. « The relationship of ethical climate to deviant workplace behavior ». Corporate Governance, 2005. p. 43.

CHAPITRE I : REVUE DE LITTÉRATURE SUR LE CONCEPT DE JUSTICE ORGANISATIONNELLE.

Aujourd'hui, le travail occupe une place importante dans le quotidien de chaque individu. Un individu passe en moyenne plus de temps avec ses collègues de travail qu'avec sa famille. L'organisation au sein de laquelle un individu travaille joue donc un rôle important dans le bien-être de ce dernier. L'individu s'intéresse à la manière dont il est traité dans l'organisation qui l'emploie, à savoir : les conditions de travail, la justice organisationnelle...etc.

La justice organisationnelle (JO) représente un élément clé de la compréhension des comportements des individus dans l'organisation. Elle reflète le jugement qu'un employé porte face aux récompenses, aux procédures et aux relations interpersonnelles existantes au sein de son organisation.

Notre intérêt porte dans ce chapitre sur la justice organisationnelle, il est structuré de deux sections, la première section a pour objectif de définir la justice organisationnelle (JO), ses différentes formes (les trois dimensions), en expliquant le rôle de chaque dimension. La deuxième section traite les antécédents de la perception de la justice organisationnelle (PJO) dans l'organisation.

SECTION 1 : DEFINITION ET DIMENSION DE LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE.

Le concept de justice organisationnelle (JO) fait référence à la perception de justice à l'égard du traitement reçu par un travailleur au sein d'une organisation. La littérature révèle l'existence de trois dimensions principales et distinctes. Il s'agit de la justice distributive (JD), la justice procédurale (JP) et la justice interactionnelle (JI). De plus, la dimension interactionnelle de la justice organisationnelle se subdiviserait en deux composantes soit la justice interpersonnelle et la justice informationnelle.

1. Définition de la justice organisationnelle :

Selon *Beugré*, « la justice est la perception de l'équité des échanges prenant lieu dans l'organisation, qu'ils soient économiques ou sociaux, impliquant l'individu dans ses relations

avec les supérieurs, les subordonnés, les collègues, et l'organisation comme étant un système social⁷ ».

Selon *Greenberg* la JO « est un ensemble des règles et des normes sociales qui guident la répartition des ressources, les procédures utilisées pour les prises de décisions et les relations interpersonnelles au sein de l'entreprise. ». Cette conceptualisation aborde la JO telle qu'elle est perçue par l'individu et non telle qu'elle devrait être prescrite par la loi.

S'interrogeant sur les raisons qui incitent les individus à valoriser la justice dans le contexte organisationnel, *Gillespie* et *Greenberg* (2005) estiment que la justice est souvent essentielle pour trois raisons⁸ :

- a. 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 ;
- b. 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 ;
- c. Elle reflète et signale le respect des valeurs morales et éthiques par les individus et les groupes dans l'organisation.

2. Les dimensions de la justice organisationnelle :

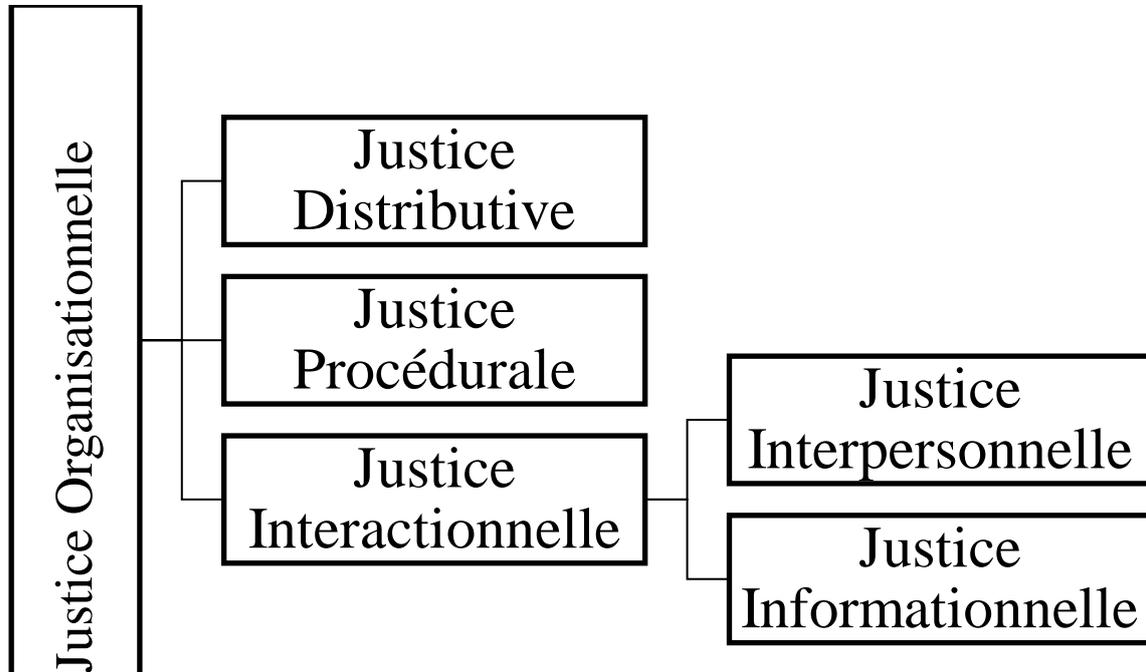
la JO se manifeste sous forme de trois dimensions : la justice distributive peinaît à donner des vision partielle de la JO, tandis que la justice procédurale est considéré comme un ensemble des moyens, des outils et des procédures utilisés par l'organisation pour faire face aux décisions basée sur des informations précises, et que la justice interactionnelle se repose

⁷ BEUGRE, C.D. : « Managing Fairness in organizations. ». Westport, CT: Quorum Books, 1998. p. 7.

⁸ 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.

sur le respect, dignité, des explications et l'honnêteté dont fait preuve le décideur à l'égard des salariés.

Figure 1 : les différentes dimensions de la justice organisationnelle :



Source : établie par nous-même.

2.1. La justice distributive :

La première dimension de JO est celle de la JD. Elle est axée sur les résultats. En effet, celle-ci fait référence à la perception de justice du travailleur en regard aux décisions menant à la distribution des ressources (ex : salaire, promotion, formation) au sein de l'organisation. La théorie de l'équité d'Adams (1965) explique les mécanismes entourant la perception de JD chez le travailleur. Selon cette théorie, les travailleurs recherchent leur propre intérêt et voient leurs rapports sociaux comme des relations d'échange. Ces relations d'échanges sont fonction des investissements/contributions effectués par le travailleur envers son organisation. Un investissement ou une contribution peut être associé aux compétences, au niveau d'effort, au

niveau de scolarité ou d'expérience du travailleur par exemple. En échange d'investissement ou de contribution à l'organisation, le travailleur s'attend à recevoir des bénéfices⁹.

La JD se réfère aux perceptions et aux réactions quant aux rétributions reçues suite à une allocation des ressources, confrontées à ce que les employés croient mériter, et basés sur une comparaison avec autrui¹⁰. Le plus intéressant de la théorie de l'équité concerne ses prédictions sur les cas de sur récompense. *Adams* (1965) a postulé que, lorsque l'individu s'estime beaucoup mieux rétribué qu'un référent, la culpabilité s'ensuivrait probablement. Ce qui pourrait aussi entraîner un changement du comportement¹¹.

La JD est abordée sous l'aspect des réactions des travailleurs face aux récompenses reçues. Ces récompenses peuvent prendre des dimensions monétaires, telles que le salaire, mais également des dimensions non-monétaires, comme les félicitations, les encouragements ou des promotions¹².

Le salaire, les avantages sociaux ou les bénéfices de l'ancienneté sont autant d'exemples de rétributions au travail. A l'instar des contributions, la perception des rétributions relevées d'une évaluation subjective liée à son importance et son utilité perçue lors d'un échange. L'individu s'attend à une juste proportionnalité entre d'un cote les efforts personnels fournis au travail et d'un autre cote les récompenses reçues en retour par l'entreprise, en comparaison avec une autre personne placée dans la même situation. Un sentiment d'iniquité est susceptible d'être

⁹ CHEVREFILS, M-H. « Étude longitudinale du lien entre la justice distributive et procédurale et le niveau d'engagement affectif chez les travailleurs du secteur des technologies de l'information et des communications ». Mémoire du grade de maîtrise : Relations Industrielles : Université de Montréal, 2013, p. 10.

¹⁰ BAGGER, J. et al. Op. Cit. p.28.

¹¹ Ibid.

¹² DURAND, J-C. « les effets de la perception des aspects de la justice organisationnelle envers la perception des comportements contre-productifs dans les équipes de travail ». Mémoire du grade de maîtrise : SC de la gestion : HEC Montréal, 2006, p. 6.

éveille suite à des perceptions d'un écart entre les rétributions et/ou contributions et les rétributions et/ou contributions d'autrui¹³.

Selon *Adams*, l'individu effectue le rapport entre les avantages (*outcomes*) qu'il retire de son emploi : regroupent le salaire, les promotions, les conditions de travail, le statut, la reconnaissance, l'intérêt des tâches réalisées...etc. Et les contributions (*Inputs*) : comprennent la formation détenue, l'implication, l'ancienneté, le niveau de compétence, les efforts réalisés, les performances, l'expérience professionnelle détenue...etc.

Tableau 1 : Relations de comparaison dans la théorie de l'équité :

Comparaison des ratios estimés*	Appréciation de l'employé
Rétributions A /contributions A < Rétributions B / Contributions B	Iniquité (sous-payé)
Rétributions A /contributions A = Rétributions B / Contributions B	Equité
Rétributions A /contributions A > Rétributions B / Contributions B	Iniquité (surpayé)
A représente l'employé, B un référent pertinent.	

Source : Alexandre-Bailly Frédérique et al. « Comportements humains et management ». Pearson Education France, 2006. p. 169.

¹³ DIDRY, A.E. « De l'influence du sentiment d'injustice procédurale et interactionnelle à la prédiction de la colère-état et de la violence au travail.». Thèse de doctorat : Psychologie Sociale : Université Louis Pasteur Strasbourg, 2008, p. 21-22.

2.2. La justice procédurale :

Alors que les recherches sur la JD ont dominé les années 1960 et 1970, la fin des années 1970 et les années 1980 ont marqué l'avènement des recherches sur la JP. Celle-ci insiste sur le fait que les individus sont sensibles aux procédures suivies par les décisionnaires pour déterminer la distribution des ressources et prendre les décisions. *Thibaut* et *Walker*, (1975) ont marqué ce tournant grâce à des études sur la résolution des conflits dans un contexte judiciaire¹⁴.

Thibaut et *Walker* (1975) 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'affaire¹⁵.

Donner la « voix » *Thibaut* et *Walker*, (1975) n'est pas la seule façon de promouvoir les perceptions de JP. *Leventhal* et collègues (1976) ont proposé que l'évaluation de la justice d'une procédure viendrait de l'application de plusieurs principes, ou règles, de la JP par les

¹⁴ DELAPORTE, C. « Les perceptions de justice en situation de changement dans l'armée de l'air française : comprendre les enjeux de la notation annuelle pour agir de façon juste ». Thèse de doctorat : Psychologie : Université Nice Sophia Antipolis, 2016, p. 20.

¹⁵ BAGGER, J. et al. Op. Cit. p. 30.

responsables. Dans cette optique, les individus percevraient une procédure comme étant juste lorsque cette procédure adhère aux critères suivants¹⁶ :

- **La cohérence** : les procédures doivent être cohérentes à travers le temps et entre les personnes. Cela requiert une stabilité dans les caractéristiques procédurales, et que personne ne soit avantagé. donc, les procédures sont appliquées de la même façon à travers les personnes et le temps;
- **L'absence de biais** : les décisionnaires sont neutres et les procédures ne renvoient pas à des préjugés ou biais personnels. C'est-à-dire que les procédures ne doivent pas être affectées par l'intérêt personnel ou se baser sur des préconceptions existantes ;
- **La précision ou l'exactitude des informations** : les procédures sont fondées sur l'obtention d'informations exactes. les procédures doivent être basées sur l'information la plus valide possible et l'opinion la plus informée possible avec un minimum d'erreur ;
- **La correction** : 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 ;
- **L'éthique** : le processus de prise de décision est en accord avec l'éthique et la morale actuelle de la société.

Les critères identifiés par *Thibaut* et *Walker* (1975) et *Leventhal* (1980) ont très largement servi de base théorique aux études sur la JP que l'on retrouve dans la littérature. Ils permettent d'évaluer aussi bien la perception de justice des procédures que l'acceptation des décisions et rétributions. Les effets de la JP ont donné lieu à de nombreuses découvertes sur les comportements organisationnels, et cette forme de justice s'est imposée rapidement comme structurellement constitutive de la notion même de justice, notamment parce qu'elle interagit directement avec la JD¹⁷.

¹⁶ DIRK, D. et al. « Comment réussir l'introduction de changements : les apports de la justice organisationnelle ». In «Management des organisations.». Édition d'organisation, 2006. p. 59.

¹⁷ DELAPORTE, C. Op. Cit. p. 21.

2.3. La justice interactionnelle :

Bies et *Moag* (1986) ont introduit une nouvelle dimension de JO qui n'était pas explicitement évoquée dans les théories de JP. Il s'agit de la justice interactionnelle (JI). Elle désigne la qualité du traitement interpersonnel que les individus reçoivent de la part des autres.

Certaines études ont traité la JI comme un aspect social de la JP. Alors que d'autres études l'ont abordée comme une forme indépendante de JO. Les recherches récentes soutiennent, en général, la distinction entre la JP et la JI¹⁸.

Selon *Bies* et *Moag* (1986), la JI renvoie aux préoccupations des personnes concernant la qualité du traitement interpersonnel reçu pendant la mise en œuvre des procédures. *Moag* (1986), Tyler et *Bies* (1989) ont démontré que la perception de la justice est influencée particulièrement par deux facteurs : la perception par les individus des traitements interpersonnels et l'adéquation avec laquelle les procédures formelles sont expliquées¹⁹.

Selon *Moag* (1986) la JI doit respecter les quatre (4) règles suivantes²⁰ :

- **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 ...).

¹⁸ Ibid.

¹⁹ FRIMOUSSE, S. et al. « La diversité des formes de performance au travail : le rôle de la justice organisationnelle ». Edition Management et Avenir ,2008. P. 121.

²⁰ DELAPORTE, C. Op. Cit. p22.

L'idée à la base de la JI est que les personnes sont concernées par la qualité du traitement interpersonnel qu'ils reçoivent de la part des décisionnaires. Deux éléments essentiels favorisent la justice perçue du traitement interpersonnel reçu²¹ :

- **La sensibilité sociale** : qui prend en compte le rôle de la dignité et du respect de la personne dans la communication des décisions de la part du décisionnaire. Ainsi, traiter les individus avec respect et dignité rehausse leur perception de la justice et leur acceptation des décisions.
- **Les informations données sur la décision** : Cet aspect prend en considération la notion de justification de la décision par des informations. Quelle que soit la décision prise à l'égard d'un salarié, il l'accepte plus facilement, la trouve plus juste, quand on lui explique le pourquoi et le comment de l'affaire.

Greenberg (1990) a distingué dans ces critères deux composantes de la JI : la justice interpersonnelle qui renvoie au respect et à la dignité avec laquelle chacun traite les autres, et la justice informationnelle qui renvoie à l'honnêteté et l'exactitude des informations fournies pour expliquer une décision.

2.3.1. 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 sincérité.

La justice interpersonnelle représente la qualité des relations que les supérieurs entretiennent avec le personnel lorsqu'ils prennent une décision. Elle renvoie notamment au

²¹ DIRK, D. et al. Op. Cit. p. 60-61.

respect, à la politesse, la dignité et aux marques de courtoisie comme au fait de s’abstenir de remarques désobligeantes²².

2.3.2. La justice informationnelle :

La deuxième composante de la JI est la justice informationnelle. Elle fait référence à la qualité des explications données aux individus en regard à la prise de décision ayant permis l’allocation des ressources. Afin qu’il y ait justice informationnelle, les explications reçues par le travailleur doivent être transparentes et réfléchies.

Tableau 2 : les trois dimensions de la justice organisationnelle :

Composants de la Justice organisationnelle	
I. Justice distributive : Pertinence des résultats	
<i>Équité</i>	Récompenser les employés selon leurs contributions.
<i>L'égalité</i>	Fournir à chaque employé à peu près la même compensation
<i>Besoin</i>	Fournissant une prestation basée sur ses besoins personnels.
II. Justice procédurale : Pertinence de la procédure d’attribution	
<i>Cohérence</i>	Tous les employés sont traités de la même façon
<i>le manque de partialité</i>	Aucune personne ni aucun groupe ne se singularise pour discrimination ou mal -traitement.
<i>Précision</i>	Décisions reposent sur des informations exactes
<i>Représentation de tous les concernés</i>	Intervenants appropriés prendre part à une décision.
<i>Correction :</i>	Il y a une procédure d'appel ou un autre mécanisme pour fixer les erreurs.
<i>Éthique</i>	Normes de conduites professionnelle ne sont pas violées.
Justice interactionnelle : Pertinence du traitement venant de la figure d’autorité	
<i>Justice interpersonnelles :</i>	Traitement d'un employé avec dignité, avec la permission, et le respect.
<i>Justice d'information :</i>	Partage des informations pertinentes avec les employés

²² PIASECKI, C. « L’utilisation de la justice organisationnelle dans une démarche de prévention des risques psychosociaux ». Thèse de doctorat : Psychologie : Université Côte d’Azur, 2017, p. 63.

Source : Traduit d'après : Cropanzano, R & Bowen D.E & Gilliland W, 2007.

SECTION 2 : FACTEURS DETERMINANTS DE LA PERCEPTION DE JUSTICE ORGANISATIONNELLE.

Beugré (1998), confirme que la perception de la justice ne dépend uniquement pas de la manière avec laquelle se comportent les managers vis à vis de leurs employés, plusieurs autres facteurs ou caractéristiques individuelles et organisationnelles interviennent pour influencer cette perception.

1. Les déterminants individuels :

Les principales caractéristiques individuelles dégagées à partir de la littérature sont constituées de l'âge, de sexe, de l'ancienneté, de la position hiérarchique et du niveau de formation de l'individu.

1.1.L'âge : Le premier facteur individuel influence la PJO correspond à l'âge de l'employé.

L'âge est souvent rattaché à une capacité plus grande de s'adapter avec les politiques de gestion et les manières des supérieurs²³. il existe un lien entre l'âge du travailleur et son niveau de perception de la justice. Les employés les plus âgés peuvent se montrer moins critiques vis-à-vis de leurs supérieurs et plus impliqués à l'organisation, leur degré de perception de l'injustice serait ainsi moins faible que les jeunes employés²⁴. Elle faisait uniquement partie d'études concernant l'impact de différentes caractéristiques démographiques, prises conjointement, sur la perception des individus de la justice ou de l'injustice de leurs supérieurs. L'âge est souvent rattaché à une capacité plus grande de s'adapter avec les politiques de gestion et les manières des supérieurs.

1.2.Le niveau de formation : il est communément admis que les personnes plus instruites bénéficient d'un niveau de conscience et de maturité plus élevé. Ainsi, à un niveau de

²³ BELTAIFA, N. et BEN AMMAR MAMLOUK, Z. « Multidimensionnalité et déterminants de la justice organisationnelle : Etude empirique dans le contexte tunisien ». p. 4.

²⁴ Ibid.

formation plus élevé, les employés seraient plus sensibles aux événements organisationnels liés à la justice organisationnelle. Ils seraient aussi plus disposés à revendiquer leurs propres droits et à participer aux décisions prises par les supérieurs. Ils pourraient ainsi percevoir et juger l'équité de leurs supérieurs autant plus que les personnes ayant un niveau d'instruction faible.

1.3.L'ancienneté : Selon certains auteurs, le lien entre l'ancienneté et la perception de l'injustice est positif puisque l'employeur va cumuler son vécu de mauvaises expériences tout au long de son parcours professionnel, l'ancienneté réduit le sentiment d'injustice. Un effort de recherche reste à mener pour tester empiriquement la nature de ce lien. En ce qui concerne la présente recherche, nous adopterons le dernier point de vue, selon lequel l'ancienneté est à même de créer chez l'individu un sentiment de sécurité, une familiarité, et une capacité de prévoir tous les aspects inhérents à la distribution des rétributions et aux procédures utilisées pour le faire.

1.4.Le niveau hiérarchique : la position hiérarchique est liée au rôle joué au sein de l'organisation. Le lien significatif entre le statut de l'employé et sa perception de la justice a été vérifié par plusieurs études. *Lansberg* (1984), a vérifié que les employés à bas niveau hiérarchique approuvent peu l'équité des procédures d'allocation et perçoivent mieux cette équité au niveau des unités de travail qu'au niveau de l'organisation en général. Par contre, les responsables hiérarchiques et intermédiaires accordent beaucoup d'importance au fait d'être équitablement traité quant aux procédures d'allocation (justice procédurale).

2. Les déterminants organisationnels :

La perception de l'individu de l'équité peut être aussi influencée par une multitude de facteurs organisationnels. Ces facteurs peuvent-être liés à la fonction occupée, au climat social, à l'ensemble des politiques adoptées par l'entreprise, nous illustrons ces facteurs comme suit²⁵:

²⁵ Ibid. p5.

- 2.1. Le climat social :** Le climat social peut être défini comme étant «*L'atmosphère psychologique générale qui prévaut sur le lieu de travail*²⁶». Une double dimension objective et subjective lui est inhérente. Ceci dit, les facteurs expliquant les caractéristiques du climat social sont composés d'un ensemble d'attributs à la fois individuels et organisationnels. Comme le souligne *Denison*, (1996), la recherche dans le domaine du climat social devrait s'efforcer de prendre en compte à la fois les dimensions perçues et les dimensions objectives. Pour ce faire, nous nous sommes focalisés lors du présent travail sur deux composantes du climat social: la qualité des relations supérieurs-subordonnés (représentant les attributs individuels) et le climat éthique qui caractérise l'organisation (représentant les attributs organisationnels).
- 2.2. Les caractéristiques de la fonction occupée :** Ces caractéristiques ont toujours constitué l'un des déterminants de l'attitude et de l'humeur de l'employé. *Hackman* et *Oldham*, (1976) associent à toute fonction un potentiel de motivation. Nous parlons de l'aptitude d'une fonction à motiver la personne qui y travaille grâce à aux caractéristiques du poste. Ces caractéristiques constituent l'ensemble des aspects stables de l'environnement de travail relatif à cette fonction.
- 2.3. La politique de rémunération :** La décomposition de la satisfaction perçue par l'employé vis-à-vis de la politique salariale de l'organisation permet de constater son lien intime avec les différentes dimensions de la perception de justice organisationnelle. La satisfaction envers la politique salariale comporte une composante liée au niveau du salaire reçu et aux fréquences des augmentations des salaires attribuées par l'organisation. Elle renvoie, par ailleurs, à la dimension distributive ce qui touche à la perception de la justice distributive de l'individu. La politique de rémunération comporte aussi certains aspects liés à la structure et les modes d'administration des salaires. Nous parlons ici de ses dimensions procédurales et interactionnelle. Des chercheurs ont vérifié que la participation dans la configuration du système de rémunération a un effet positif sur le sentiment d'équité de l'employé.

²⁶ LAROCHE, P. et SCHMIDT, G. «Présence syndicale et climat social perçu : une analyse différenciée salariés-dirigeants en France. ». 51 vol. Janv-Mars : Revue de Gestion des Ressources Humaines, 2004. p. 2.

2.4. La politique d'appréciation des compétences : La justice perçue par les employés est déterminée dans une large mesure par le système d'évaluation des compétences mis en place par l'organisation. Nombre de recherches s'accordent sur le fait qu'un système d'appréciation permettant la connaissance et la participation de l'employé à la détermination des critères d'évaluation, ainsi qu'un feedback donné à celui-ci concernant le processus et les résultats de l'appréciation, peut influencer positivement l'équité perçue de ce système.

2.5. La politique disciplinaire : les chercheurs l'ont appelé aussi système de sanctions. Plusieurs auteurs se sont intéressés à étudier les différents systèmes disciplinaires ainsi qu'à leur influence sur les attitudes des employés. Grâce à ses caractéristiques, la politique disciplinaire peut stimuler ou atténuer les sentiments d'équité éprouvés par l'individu. Un ensemble d'aspect, permet de juger de la souplesse d'une politique de sanction soient l'information de l'employé et la communication (à propos l'étendue et les causes des sanctions méritées) ainsi que la participation de l'employé à la mise en application et même l'amélioration de cette politique. Les caractéristiques du système de sanctions affectent le sentiment d'équité éprouvé par l'employé dès lors elles sont liées aux mesures disciplinaires appliquées et aux procédures suivies pour la mise en œuvre de la politique disciplinaire et aux manières de traiter les individus qui vont subir la sanction. D'où sortent trois dimensions de la perception de l'équité : affective, procédurale et interactionnelle.

En conclusion de ce premier chapitre que d'après la revue littérature, nous nous rendons compte que la JO repose sur ses trois dimensions : premièrement la JD s'intéresse aux rétributions versées par l'entreprise, deuxièmement la JP, elle est liée à la manière dont les décisions sont exécutées et mises en place par les instances formelles, troisièmement la JI qui porte sur la qualité du traitement interpersonnel reçu du le supérieur qui transmet les décisions au travail.

Plusieurs antécédents influencent sur le jugement de justice/injustice des individus, ces antécédents déterminer par des facteurs contextuelles (organisationnelle) comme les politiques de rémunération et le climat social, ou/et des facteurs personnels (individuels) comme l'âge et la positionne hiérarchique.

CHAPITRE II : LES EFFETS DE LA PERCEPTION DE LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE SUR LE COMPORTEMENTS CONTRE-PRODUCTIFS :

Ce deuxième chapitre porte sur les effets de la PJO sur les CCP. Pour mieux comprendre ces comportements indésirables et ses relations avec la JO, nous débutons par présenter les différentes conceptualisations et typologies relatives aux CCP, c'est-à-dire les comportements qui nuisent le bon fonctionnement de l'organisation. Ensuite, nous abordons les antécédents des CCP, en faisant des liens avec la perception des salariés de la justice ou d'injustice. Finalement, nous essayons de traiter les effets de la PJO sur CCP, et ses conséquences sur l'organisation et l'individu.

SECTION 1 : REVUE DE LITTÉRATURE SUR LE COMPORTEMENTS CONTRE-PRODUCTIFS :

Les comportements contre-productifs tels que l'agression, le vol de temps, ou plus tôt le vandalisme, sont des conduites de plus en plus fréquentes dans les organisations. Plusieurs appellations sont employées pour décrire ces CCP indésirables soit : les comportements déviants, les comportements anti-sociaux, ...etc. Les actes contre productifs des membres d'organisation sont caractérisés comme étant intentionnels, et ils ont tous pour effet de nuire au bon fonctionnement de l'organisation. Dans cette section, nous essayons de présenter les différentes définitions, et les typologies des CCP, Ainsi, que les antécédents de ces CCP.

1. Le concept de comportements contre-productifs :

Les premières recherches sur les comportements contre-productifs ont été effectuées vers la fin du 19e siècle. À cette époque, *Taylor* (1895) mettait en lumière le concept de la flânerie chez les travailleurs. Depuis, on note une augmentation de l'attention portée aux CCP au travail, dont la violence, le vol, la malhonnêteté, l'absentéisme, l'abus de drogues et d'alcool, et de l'agression²⁷.

²⁷ LAMBERT, S. « Les pratiques de supervision et les comportements contre-productifs dans un contexte de travail en équipe. ». Mémoire du grade de maîtrise : SC de la gestion (management) : HEC Montréal, 2011, p. 9.

Le concept de CCP dans le contexte de travail correspond à tout comportement qui défavorise le succès de groupe du travail, comme les agressions au travail, les incivilités au travail, les comportements de retrait, de vol, de sabotage, et, les comportements anti-sociaux...etc. plusieurs définitions ont été attribuées aux CCP. Cependant, certaines similitudes se retrouvent dans ces définitions. Premièrement, il apparaît, dans la documentation scientifique, que les CCP sont des comportements volontaires. Deuxièmement, Les chercheurs s'entendent sur le fait que les CCP sont des comportements qui nuisent au bon fonctionnement de l'organisation ; ceci parce qu'ils affectent négativement l'organisation, les membres de cette organisation ou les deux à la fois²⁸.

Les CCP sont définis comme les comportements des membres de l'organisation, intentionnels ou non, dirigés vers l'organisation ou l'individu, susceptibles d'engendrer une diminution de la performance et une augmentation de coûts pour les organisations. Ainsi que des impacts négatifs sur le bien-être psychologique et la qualité de vie au travail des employés²⁹. Les CCP sont définis par *Spector* et *Fox* en (2005) comme des « actes volontaires qui ont pour intention de nuire à l'organisation et/ou ses parties prenantes (ex : clients, collègues, supérieurs,...). »³⁰.

Les CCP recouvrent l'ensemble des appellations telles que ; la déviance *Hollinger*, (1986) ; la délinquance *Hogan* et *Hogan*, (1989) ; les comportements déviants *Robinson* et *Bennett*, (1995) ; le harcèlement et les intimidations au travail *Knorz* et *Zapf*, (1996) ; les comportements antisociaux *Giacalone* et *Greenberg*, (1997) ; les représailles organisationnelles *Skarlicki* et *Folger*, (1997), la vengeance *Bies*, *Tripp*, et *Kramer*, (1997), les agressions *Neuman* et *Baron*, (1998), *Fox* et *Spector*, (1999)³¹.

²⁸ MAMA, C. «les comportements contre-productifs dans les équipes de travail et l'état psychologique des membres.». Mémoire du grade de maîtrise : SC de la gestion : HEC Montréal, 2006, p. 10.

²⁹ LAMBERT, S. Op. Cit. p. 9.

³⁰ LE ROY, J. Op. Cit. p. 48.

³¹ Ibid. p. 150.

2. La typologie des comportements contre-productifs :

Il existe plusieurs classifications et catégorisations des typologies des CCP, des différents auteurs ont créé des typologies permettant de classer les CCP en catégorie.

Avant le milieu des années 1990, l'approche la plus commune était d'examiner les différents comportements dysfonctionnels, sans toutefois reconnaître que ces comportements pouvaient refléter des points communs permettant de les regrouper en typologies pertinentes³². Une première typologie intégrative fut proposée par *Robinson* et *Bennett* (1995), qui ont catégorisé les CCP en fonction de la gravité de l'acte posé et par la cible visée. Les chercheurs ont ensuite étudié les CCP sous différents angles³³.

2.1. Typologie des CCP de Robinson et Bennett (1995) :

Robinson et *Bennett* (1995), ont créé une typologie qui servira de fondement à plusieurs études ultérieures sur les CCP, Leur typologie positionne les CCP selon deux axes :

- Un premier axe concerne la gravité de l'acte posé (mineur par rapport sérieux) ;
- un second indique la cible visée (l'organisation ou l'individu).

Sur la base de ces distinctions, les CCP sont répartis en quatre dimensions³⁴.

- **La déviance de production** : correspond aux comportements mineurs visant l'organisation, et elle recouvre des comportements qui violent les normes organisationnelles formellement établies et qui délimitent la qualité minimale et la quantité de travail à accomplir. Ex : arriver fréquemment en retard au travail, quitter plus tôt que prévu son travail, prendre des pauses excessives, réduire intentionnellement ses efforts, le gaspillage des ressources, l'absentéisme, la rotation du personnel (*turnover*) ;

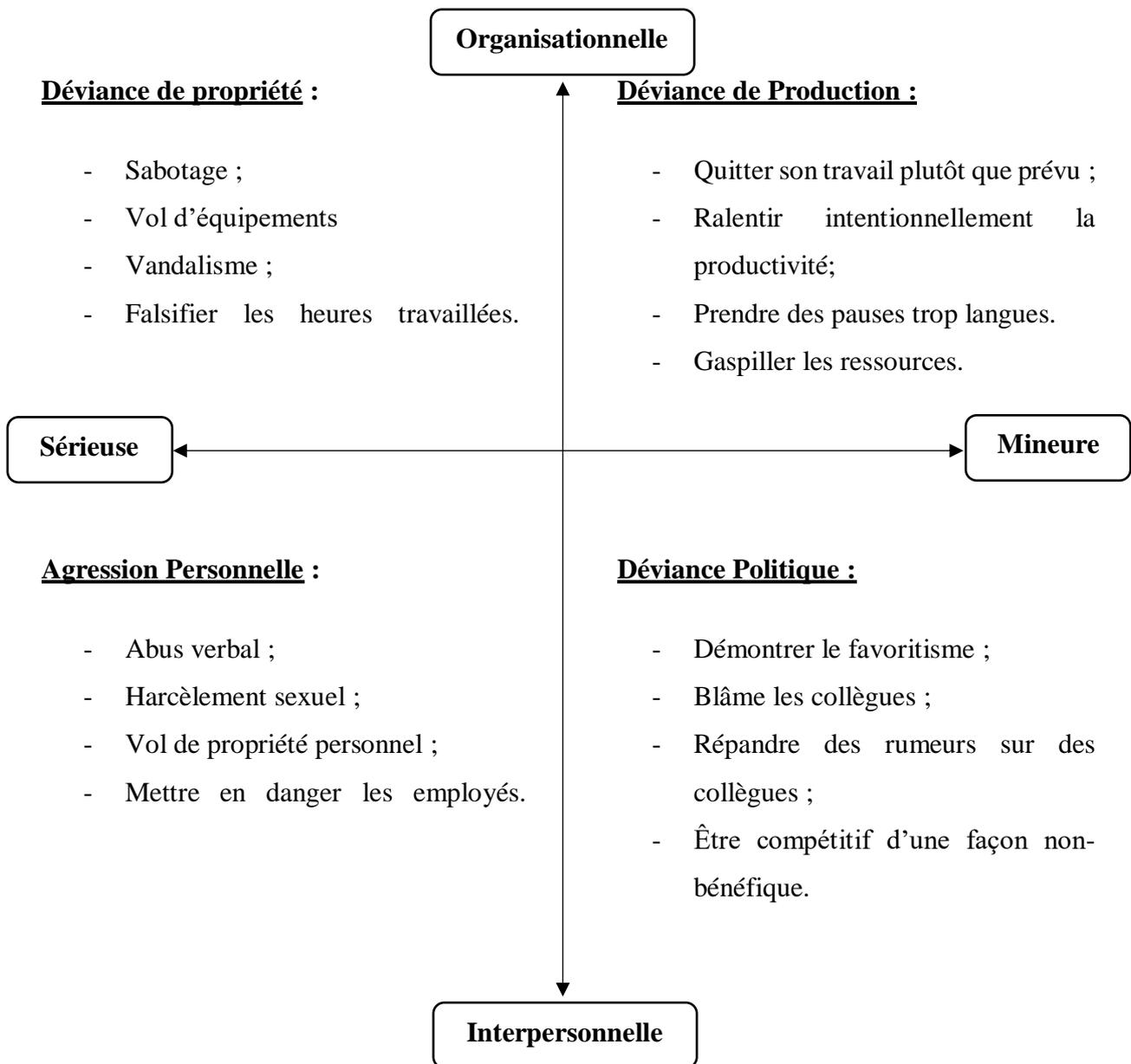
³² KELLOWAY, E. et al. « Counterproductive work behavior as protest ». *Human Resource Management Review*. 2010. p18-25.

³³ LAMBERT, S. Op. Cit. p10t

³⁴ BENNET, R.J. Et ROBINSON, S.L. « Workplace deviance: Its definition, its manifestations, and its causes. ». In « Research on negotiation in organizations. ». Greenwich : Ed JAI Press, 1997.

- **La déviance politique** : représente les comportements mineurs visant l'organisation, elle décrit ces cas où les employés acquièrent ou endommagent la propriété tangible ou des actifs d'une organisation de travail sans autorisation. Ex : saboter des équipements, mentir sur les heures travaillées, dévoiler des informations confidentielles, faire des erreurs intentionnelles, accepter des pots-de-vin et le vol des ressources des entreprises ;
- **La déviance personnelle (agression personnel)** : correspond aux comportements sérieux visant l'individu, est le fait de se comporter d'une manière agressive et hostile envers les individus. Ex : le harcèlement sexuel, le viol, l'abus verbal, l'agression physique, saboter le travail d'un collègue, voler d'un collègue, détruire la propriété d'un collègue, et mettre en danger des collègues de travail ;
- **La déviance envers la propriété** : représente les comportements sérieux visant l'organisation, elle est le comportement lors de l'engagement dans des interactions sociales qui mettent les autres individus dans un désavantage personnel ou politique. Ex : l'incivilité au milieu professionnel, la manifestation du favoritisme, répandre des rumeurs sur les collègues de travail, blâmer un collègue et être compétitif d'une façon non bénéfique.

Figure 2 : Typologie des comportements déviants au travail ; Robinson et Bennett, (1995) :



Source : BRUNET, L. Et al. « Classification des comportements antisociaux au travail » 9

Vol. n°1. Printemps 2005, p73.

2.2. Types de comportements contre-productifs au regard de l'efficacité du travail en équipe :

Il existe cinq (5) catégories de CCP ³⁵:

- **Le parasitisme** : il consiste à ne pas faire sa juste part du travail en espérant que les autres s'en occuperont. Au quotidien, cela consiste à ralentir le rythme de travail, à faire semblant d'être surchargé, à prendre de plus longues pauses, ... etc.
- **L'agression interpersonnelle** : elle correspond aux comportements qui portent atteinte à l'intégrité physique ou psychologique d'un collègue, tels qu'ignorer, insulter ou menacer un coéquipier.
- **La survalorisation personnelle** : elle prend différentes formes, dont celles de s'attribuer injustement tous les mérites, de dénigrer le travail de ses collègues ou de se vanter de la qualité du travail que nous réalisons comparativement aux autres.
- **L'individualisme** : Un individu peut être qualifié d'individualiste lorsqu'il ne se préoccupe pas des autres membres de l'équipe, car pour lui c'est «chacun pour soi». Les équipiers individualistes ont tendance à ne pas se soucier des intérêts de l'équipe lorsque ceux-ci compromettent l'atteinte de leurs objectifs personnels. Les comportements d'individualisme nuisent au travail en équipe, car les membres qui les adoptent s'engagent peu dans le travail collectif.
- **L'utilisation déficiente des ressources** : constitue le cinquième type de CCP liés au travail en équipe. Il s'agit de l'utilisation inappropriée que font certains individus du matériel et de l'équipement mis à la disposition de leur équipe. Ce type de comportements entrave le travail en équipe en privant les équipiers des ressources nécessaires à la réalisation de leurs tâches communes.

³⁵ AUBE, C. et ROUSSEAU, V. « Comment prendre plaisir à travailler en équipe ? ». *Objectif de prévention*, 31 vol, n°2. 2008, pages 20-21.

Un tableau illustratif avec des exemples sur les cinq (5) types de CCP de travail en équipe :

Tableau 3 : Types de comportements contre-productifs au regard de l'efficacité du travail en équipe :

CCP	EXEMPLES
Parasitisme	<ul style="list-style-type: none">• Arriver en retard aux réunions.• Feindre d'être très occupé pour ne pas avoir à assumer de nouvelles responsabilités.• Ralentir son rythme de travail.
Agression interpersonnelle	<ul style="list-style-type: none">• Parler dans le dos d'un collègue.• Tenter de faire perdre la face à un collègue.• Faire circuler de fausses rumeurs.
Survvalorisation personnelle	<ul style="list-style-type: none">• Se vanter de la quantité de travail réalisée en comparaison de celle des autres membres de l'équipe.• S'attribuer tous les mérites lorsque l'équipe connaît un succès.• Dénigrer la contribution de ses collègues.
Individualisme	<ul style="list-style-type: none">• Ne pas se conformer au plan de travail convenu en équipe.• Tenir compte uniquement de ses propres idées.• Prendre des décisions sans considérer leur impact sur les autres.
Utilisation déficiente des ressources	<ul style="list-style-type: none">• Gaspiller les ressources mises à la disposition de l'équipe.• Briser ou voler du matériel.• Utiliser l'équipement sans respecter les règles de sécurité.

Source : AUBE, C. et ROUSSEAU, V. Op. Cit.

2.3. Typologie des CCP de Vardi et Weitz :

Selon Vardi et Weitz (2004), il existe trois (3) types des CCP ³⁶:

- **Les comportements de type S (*self*)** : qui ont tendance à profiter à l'individu, comme voler.
- **Les comportements de type O (*organization*)** : qui ont tendance à profiter à l'organisation qui emploie l'individu qui adopte les comportements déviants, telle la falsification de données.
- **les comportements de type D (*damage*)** : dont la vocation principale est d'endommager les biens de l'organisation ou d'infliger des dommages corporels à des collègues, tels le sabotage et les mauvais traitements physiques.

Tableau 4 : Typologie des CCP de Vardi et Weitz (2004) :

Catégories de comportements	Explications
Comportements de type S (<i>self</i>)	Comportements qui ont tendance à profiter principalement à l'individu : <ul style="list-style-type: none">• Voler ;• Harceler ses collègues.
Comportements de type O (<i>organization</i>)	Comportements qui ont tendance à profiter principalement à l'organisation : <ul style="list-style-type: none">• Falsification de données pour augmenter les chances de l'organisation d'obtenir un contrat.
Comportements de type D (<i>damage</i>)	Comportements qui ont tendance à infliger des dommages autant aux individus qu'à l'organisation : <ul style="list-style-type: none">• Sabotage d'équipements ;

³⁶ LAMBERT, S. Op. Cit, p13.

	• Violence physique.
--	----------------------

Source : LAMBERT, S. Op. Cit, p13.

2.4. La typologie des CCP de Kelloway et Francis, Prosser, et Cameron :

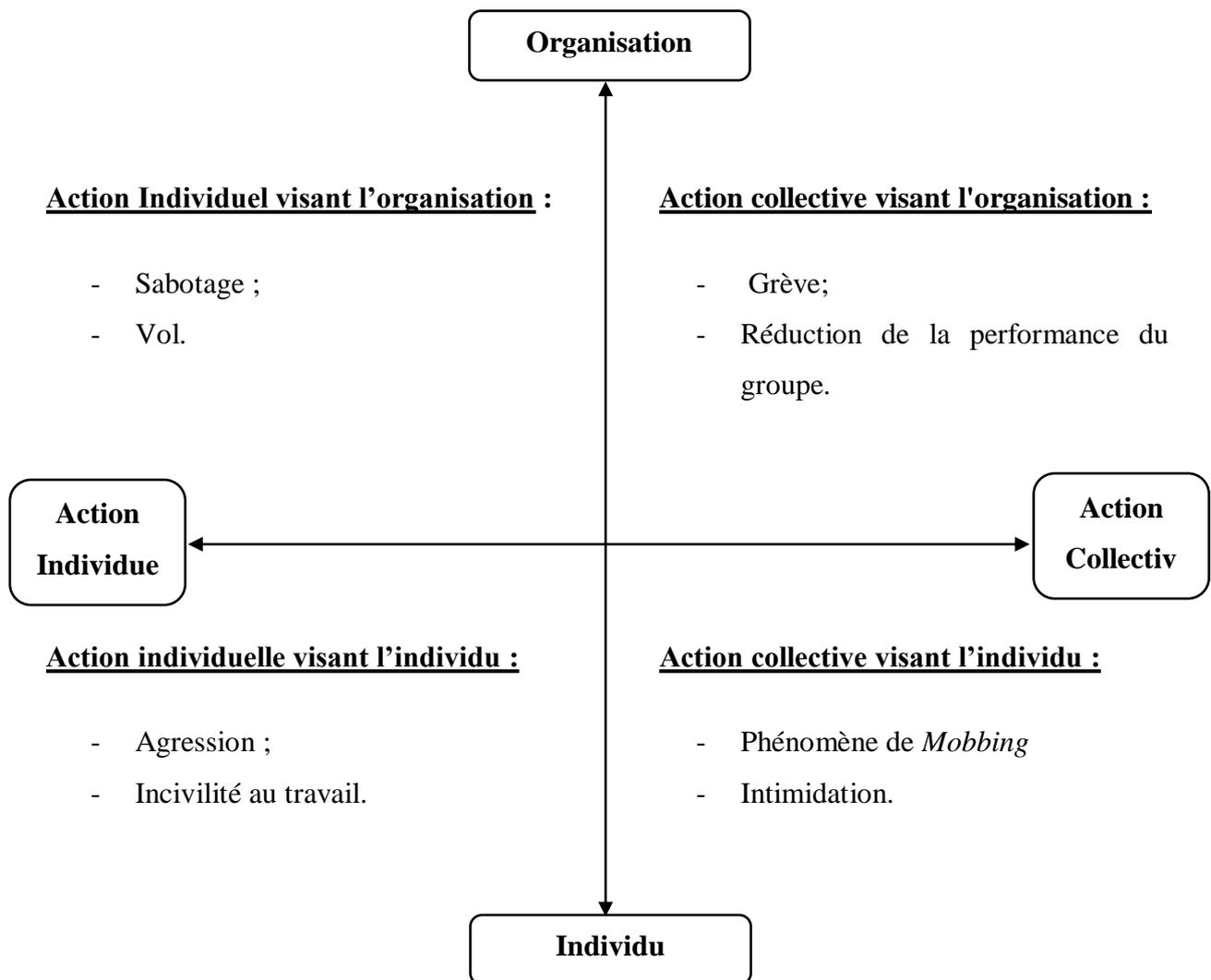
Kelloway et al (2010) ont identifié une typologie de quatre (4) dimensions, cette typologie positionne les CCP sur deux (2) axes :

- le premier concerne le niveau de l'action (individuelle par rapport à collective) ;
- le deuxième indique la cible visée (l'organisation ou les individus).

Les quatre (4) dimensions de CCP :

- La première dimension correspond aux actions individuelles visant l'individu, telles l'agression et l'incivilité au travail ;
- La seconde dimension regroupe les manifestations individuelles visant l'organisation, tel le sabotage et le vol organisationnel ;
- La troisième dimension correspond aux actions collectives visant l'individu, telles l'intimidation en groupe et le *mobbing*
- La quatrième et dernière dimension regroupe les manifestations collectives visant l'organisation, telles la grève et la réduction de la performance du groupe.

Figure 3 : La typologie des CCP de Kelloway.et al. (2010):



Source : LAMBERT, S. op.cit. p12.

3. Les antécédents des comportements contreproductifs :

Les antécédents des CCP regroupent des facteurs essentiels, dont le premier facteur est individuels, constituer de l'âge, la religion, l'éducation,...etc. le second facteur est organisationnel qui porte sur l'engagement organisationnel, satisfaction au travail,etc.

3.1. Les facteurs individuels :

Les facteurs individuels se réfèrent aux caractéristiques de la personnalité telles que les valeurs individuelles et aux caractéristiques démographiques comme l'âge et le genre. Ces variables individuelles peuvent être les plus susceptibles d'expliquer les déviations interpersonnelles³⁷.

Les facteurs individuels peuvent être regroupés en trois (3) éléments essentiels :

- **Les caractéristiques de personnalité** : ce sont les valeurs individuelles, le machiavélisme et l'amour de l'argent et le locus de contrôle ;
- **Les variables démographiques** : constituent essentiellement de la période de jouissance, le genre, l'âge, la religion, l'éducation ;
- **Les facteurs sociaux et interpersonnels** : comme l'influence des groupes de travail et l'influence des superviseurs, l'opportunité, le besoin.

3.2. Les facteurs organisationnels :

Les facteurs organisationnels sont des perceptions des travailleurs quant à leur environnement du travail. Celles-ci peuvent porter sur la surveillance dans l'organisation (inexistence de politique antiviol...etc.). Il s'agit de :

- **Le climat organisationnel** : Le climat organisationnel est défini comme un ensemble de caractéristiques mesurables de l'environnement de travail qui est directement ou indirectement perçu par les employés qui travaillent au sein de cet environnement organisationnel lequel influence et motive leur comportement³⁸. Le climat organisationnel favorise les comportements positifs dans les organisations tels que le comportement de citoyenneté organisationnelle, comportements d'innovation et de création. D'autre part, le climat organisationnel déclenche des comportements

³⁷ BENNET, R.J. Et ROBINSON, S.L. Op. cit.

³⁸ HOLLOWAY, J.B. « Leadership Behavior and Organizational Climate: An Empirical Study in a Non-profit Organization, Emerging Leadership Journeys. ». *Emerging Leadership Journeys*, 5 vol, 2012, p. 25.

professionnels négatifs tels que l'absentéisme, la réduction volontaire des efforts, la prise de pauses excessives, le vol, le gaspillage des ressources, démissions volontaires ;

- **La culture d'entreprise** : La culture organisationnelle (la culture d'entreprise) est un facteur organisationnel très influent. La culture sous-entend : « les valeurs et la vision des leaders ; les croyances et les rituels des employés ; le système de récompense et d'incitation : et les normes organisationnelles de performance et de comportement »³⁹ . les valeurs des dirigeants influent considérablement sur les comportements de leurs employés ainsi que sur les comportements des futurs employés de leur organisation. Les dirigeants façonnent la culture de l'entreprise, mais leurs comportements sont également influencés par cette culture ;
- **Les sanctions** : constitue une sanction toute mesure, autre que les observations verbales, prise par l'employeur à la suite d'un agissement du salarié considéré par l'employeur comme fautif, que cette mesure soit de nature à affecter immédiatement ou non la présence du salarié dans l'entreprise, sa fonction, sa carrière ou sa rémunération. Par exemple : si le risque d'être pris en train de voler est faible, la probabilité d'apparition des actes de vols sera plus élevée. Si la probabilité d'attraper et de sanctionner les employés impliqués dans des actes de vol augmente, le taux de ce type de comportement déviant ne peut que baisser ;
- **Le code d'éthique** : On parle des codes de conduite, des principes d'entreprise, de philosophie de l'entreprise, d'éthique d'entreprise et des codes de pratique. Le code d'éthiques est défini comme « un document distinct et formel contenant un ensemble de prescriptions développées par et pour l'entreprise afin de guider les comportements présents et futurs, sur de multiples sujets, ce n'est ce que de ceux de ses managers et de ses employés les uns envers les autres, de l'entreprise, des parties prenantes externes, et/ou de la société en général. »⁴⁰ ;

³⁹ VAN FLEET, D.D. et GRIFFIN, R.W. « Dysfunctional organization culture: The role of leadership in motivating dysfunctional work behaviors. ». *Journal of Managerial Psychology*, 21 vol, 2006, p. 702.

⁴⁰ KAPTEIN, M. et SCHWARTZ, M.S. « The Effectiveness of Business Codes : A Critical Examination of Existing Studies and the Development on an Integrated Research Model. ». *Journal of Business Ethics*, vol 77, 2008. p. 113.

- **L'intention de quitter** : Dans le cas où les employés ont déjà une intention de quitter leur entreprise, ils seront plus enclins de manifester des comportements tels que l'absentéisme, l'abus des privilèges de l'emploi, et le vol ;
- **La satisfaction au travail** : La satisfaction au travail des employés peut être mesurée par rapport à la rémunération, la promotion, aux coéquipiers, le management et la supervision au travail. la satisfaction au travail est également liée aux comportements contreproductifs des employés. Si les employés sont insatisfaits avec leur organisation, ils seront plus susceptibles de s'engager dans des comportements nuisibles pour l'organisation tels que le gaspillage des ressources, le vol, le sabotage du matériel, ...etc.
- **L'engagement organisationnel** : L'engagement organisationnel rend les employés loyaux et passionnés lorsqu'ils accomplissent leur travail. Un environnement humanitaire est susceptible de favoriser la cohésion parmi les membres de l'organisation, et qui peut aussi engendrer un engagement organisationnel. l'engagement est un antécédent du comportement de citoyenneté organisationnelle et il est négativement lié à l'absentéisme et le roulement du personnel (turn-over).
- **La justice organisationnelle** : La justice organisationnelle est une autre variable étroitement liée aux comportements organisationnels contreproductifs des employés. Les perceptions de l'équité ou de la justice organisationnelle au sein d'une organisation ont un impact sur les effets individuels et organisationnels tels que la confiance en soi, la motivation, la performance, la satisfaction au travail et la citoyenneté organisationnelle.

Il s'agit aussi d'autres facteurs appelés facteurs contextuels : qui sont des variables concernant l'environnement qui peuvent influencer les décisions d'une personne par rapport au travail qu'elle a à accomplir, comme la météo peut dissuader ou encourager une personne à aller travailler. Et autres facteurs nommés facteurs liés au travail : concernant les conditions du travail, la sécurité au travail, les conditions de travail...etc.

SECTION 2 : LES CONSEQUENCES DE LA PERCEPTION DE LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE SUR LES COMPORTEMENTS CONTRE-PRODUCTIFS :

La théorie de l'iniquité d'Adams (1965) décrivait, déjà, les sentiments de colère et de culpabilité engendrés par les situations de sous- et de sur-payement. La JO est considérée comme l'un des facteurs et des antécédents des CCP. Depuis, plusieurs émotions et attitudes ont été considérées comme des conséquences des perceptions de la justice organisationnelle⁴¹. D'après les travaux de Greenberg (1990), sur les effets de la PJO sur les CCP, les salariés qui ont eu des explications adéquates lors de la baisse de leurs salaires ressentent une évaluation positive de l'équité salariale et commettaient moins de vols sur les lieux du travail, cela étaient le contraire avec les salariés qui n'ont pas reçue des explications aux décisions prises. Dans cette seconde section, nous allons voir l'essentiel de l'effet de la PJO sur CCP.

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

Les chercheurs sur le thème de la JO se sont intéressés aux effets de la PJO sur les attitudes et les émotions. Plusieurs études empiriques ont été effectuées, notamment les méta-analyses ont montrées, l'effet des trois dimensions de la JO⁴².

- **La satisfaction au travail** : est un état émotionnel positif qui résulte de l'évaluation que fait l'individu de son travail ou de ses expériences de travail ;
- La satisfaction à l'égard des *outcomes* : désigne le niveau de satisfaction de l'employé quant aux résultats des décisions le concernant ;
- **L'engagement organisationnel** : Dans son sens le plus large, l'engagement organisationnel désigne la loyauté ou le lien d'identification et d'implication qui relie l'employé à l'organisation considérée comme un tout ;

⁴¹ El AKREMI, A. et al. Op. Cit. p.78.

⁴² Ibid.

- **Les intentions de départ** : peuvent être définies comme la dernière manifestation attitudinale précédant l'acte de quitter l'organisation, c'est-à-dire comme le précurseur psychologique le plus immédiat du départ effectif de l'organisation ;
- **L'acceptation des décisions organisationnelles** : Dans un environnement concurrentiel marqué par la nécessité de maîtriser les coûts, la capacité de l'entreprise à faire accepter des décisions défavorables ou contraignantes à ses employés (comme par exemple la réduction des salaires ou la suppression de certains avantages en nature), tout en préservant leur niveau de motivation, revêt une importance particulière pour sa survie et sa réussite ;
- **Les attitudes envers les figures d'autorité** : c'est des attitudes traduisant 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 attitudes qui en résultent.

2. Les conséquences de la perception de la justice organisationnelle sur les performances au travail :

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

- **La performance à la tâche dite aussi performance 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.
- **Les comportements de citoyenneté organisationnelle** : 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 courtoisie, etc.). Les comportements de citoyenneté organisationnelle peuvent être définis comme des comportements volontaires de la part des employés, « non directement ou explicitement reconnus par le système efficace de l'organisation ». Comme le note *Greenberg* (1993), « 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'iniquité d'*Adams* (1965), on peut aussi considérer que

les *OCBs* 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 de ses comportements citoyens en fonction de l'équité de traitement qu'il pense recevoir. Depuis les travaux de *Williams* et *Anderson* (1991), la plupart des recherches distinguent entre les comportements de citoyenneté organisationnelle orientés envers l'organisation peuvent être classés en trois dimensions : La conscience professionnelle, l'esprit sportif et la vertu civique. Et les comportements de citoyenneté organisationnelle orientés vers les individus peuvent être de deux types : l'altruisme et la courtoisie.

3. Les conséquences de la perception de la justice organisationnelle sur les comportements contre-productifs :

Dans leur méta-analyse, *Cohen-Charash* et *Spector* (2001) ont trouvé des liens négatifs, d'une part, entre les perceptions de JD et les CCP ($r = -0.24$) et les conflits au travail (-0.15) et, d'autre part, entre les perceptions de JP et les CCP (-0.29) et les conflits (-0.13)⁴³. L'impact des perceptions de justice sur les CCP n'est pas toujours direct et linéaire. Il est principalement modéré par⁴⁴ :

- Des traits de personnalité tels que le degré de développement moral ;
- L'impulsivité et la socialisation ;
- L'affectivité négative et le caractère agréable ;

Le développement d'études empiriques testant le rôle modérateur d'autres caractéristiques individuelles telles que la stabilité émotionnelle, le biais d'attribution hostile constitue un axe futur de recherche :

Tableau 5 : Corrélations entre les perceptions de justice organisationnelle et les CCP :

	Comportements contreproductifs	Conflit
--	--------------------------------	---------

⁴³. EL AKREMI, A et al. Op. Cit, p. 78.

⁴⁴ Ibid. p. 78.

Justice distributive	De -0.22 à -0.30	-0.18
Justice procédurale	-0.28	-0.19
Justice interactionnelle	De -0.33 à -0.35	-

Source : EL AKREMI, A et al. Op. Cit. p. 79.

En outre, nous pouvons regrouper les conséquences des comportements contre-productifs, en deux catégories : la première catégorie est les conséquences CCP sur l'organisation, la seconde est les conséquences des CCP sur l'individu (l'employé).

3.1. Les conséquences des comportements contre-productifs sur l'organisation :

Les recherches concernant les conséquences des CCP ont eu tendance à mettre l'accent sur la performance et les coûts pour l'organisation. Le lien entre ces comportements dommageables pour l'organisation et la JD s'explique par l'idée établie par la théorie de l'équité selon laquelle les individus peuvent réagir négativement à l'injustice ressentie en changeant leurs comportements dans un sens qui rééquilibre leur ratio rétribution / contribution⁴⁵. Selon Robinson et Bennett, la présence de CCP dans l'organisation peut engendrer des coûts énormes ainsi qu'une baisse considérable de la performance organisationnelle.

Greenberg (1997) estime que le vol est le CCP le plus fréquent et le plus coûteux des CCP observés dans les organisations. Selon cet auteur, les coûts associés au vol sont d'environ 200 milliards par année aux États-Unis seulement. Le vol des employés serait d'ailleurs si pernicieux qu'il causerait de 30% à 50% des fermetures d'entreprises aux États-Unis⁴⁶

De surcroît, outre les coûts engendrés par le vol des ressources des entreprises, d'autres CCP tels que le sabotage du matériel, une faible qualité de service, l'absentéisme, la réduction volontaire des efforts au travail, un taux très élevé de rotation du personnel, engendrent des

⁴⁵ EL AKREMI, A. Op. Cit. p. 78.

⁴⁶ MAMA, C. Op. Cit. p. 15.

coûts financiers considérables pour les entreprises en termes de pertes de productivité et des coûts de remplacement du personnel.

Selon *Vardi* et *Weitz* (2004), la fraude, le sabotage et l'espionnage industriel sont des exemples de CCP dirigés contre l'organisation qui exercent une influence négative sur les clients et les fournisseurs et les collègues du travail⁴⁷.

3.2. Les conséquences des comportements contre-productifs sur l'individu (employé) :

Les CCP ont des conséquences négatives sur la performance organisationnelle et engendrent des coûts supplémentaires pour l'organisation. Mais aussi, ils ont un effet négatif sur les individus.

Les CCP semblent représenter une conséquence, presque intuitive, des sentiments d'injustice. 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. L'impact de l'injustice procédurale sur les CCP trouve ainsi son explication dans un cadre d'échange social où il y a une réciprocité de traitement négatif de la part de l'organisation et de l'individu⁴⁸. Les CCP comme la fraude, le sabotage, l'absentéisme, le vol, adopter par les employés ont une influence négative sur les collègues du travail, les investisseurs, les clients, les fournisseurs.

Les CCP affectent négativement sur l'état psychologique et le bien être psychologique des individus, ces CCP sont générées par : le stress, l'anxiété, les symptômes dépressifs et de la diminution de la satisfaction au travail, l'agression en milieu de travail, harcèlement sexuel.

⁴⁷ TURCOTTE, G. « les effets des CCP d'équipiers sur l'engagement organisationnel des membres. ». Mémoire du grade de maîtrise : SC de la gestion : HEC Montréal, 2007, p. 18.

⁴⁸ Ibid.

Nous concluons ce deuxième chapitre, on constate que certaines études ont tentées de démontrer l'effet de la PJO sur CCP, Il est évident qu'il existe une relation entre le sentiment d'injustice/justice et ces comportements indésirable comme le vol, sabotage, la malhonnête.

Plusieurs tentatives ont essayé de catégoriser les CCP, à titre d'exemple la typologie des comportements déviants au travail de Robinson et Bennent, et celle de Vardi et Weitz qui ont regroupé les CCP en 3 types.

En outre, il est clair que la PJO a des effets non négligeables sur les attitudes et les comportements des individus au sein d'une organisation. Une perception d'injustice engendre des CCP, ces derniers émis par un individu quelconque, influence négativement sur le bon fonctionnement de l'organisation, et sur le personnel de cette organisation.

CHAPITRE III : L'ETUDE EMPIRIQUE : CAS SONATRACH ET EATIT

Pour étudier la justice et ses liens avec les CCP, nous avons effectué une recherche, qui s'est déroulée au sein de deux (2) entreprises à Bejaia : Sonatrach, EATIT. Nous tenons de présenter l'ensemble des données recueillies sous forme des résultats, Tout d'abord, on commence par la description de l'échantillon, dont le profil est appréhendé en cinq caractéristiques qui sont : l'âge, le genre et la positionne hiérarchique, ainsi l'expérience et l'ancienneté des salariés. Ensuite, on passe à l'illustration des différents résultats de fréquences de trois dimensions de la JO, et de CCP. Enfin, pour mieux comprendre l'effet la relation entre ces deux facteurs (JO, CCP), nous tenons d'interpréter les résultats obtenus en analyse corrélacionnelle.

SECTION 1 : DESCRIPTION DES ECHANTILLON.

1. La démarche méthodologique et élaboration de l'instrument de mesure

D'abord l'un des premiers éléments à introduire c'est l'angle d'approche choisi. La justification de l'approche choisie se fait principalement à travers les objectifs de la recherche⁴⁹. Si l'objectif est la création du sens et la modélisation, cela nécessite une approche qualitative qui fait recours à des instruments comme l'entrevue, observation de terrain, récit autobiographique etc. Par contre si l'objectif comme dans notre cas d'étude est de vérification et de généralisation, cela rend nécessaire une approche plutôt quantitative avec une utilisation de techniques de collecte fermées comme le questionnaire, grille d'observation systématique, instrument de mesure etc.⁵⁰

Nous procédons donc à une étude quantitative à travers un questionnaire dont les étapes d'élaboration vont être détaillées dans ce qui suit.

⁴⁹ MONGEAU, P. « Réaliser son mémoire ou sa thèse ». Canada : Ed Presses de l'université de Québec, 2008. p. 84.

⁵⁰ Ibid.

2. Définition des facteurs et l'instrument de mesure :

L'instrument de mesure est composé de 40 énoncés, qui regroupent deux facteurs : facteurs explicatifs (JO) et facteurs à expliquer (CCP). Il vise d'évaluer l'effet de la PJO sur les CCP.

2.2.Facteurs explicatifs :

La justice organisationnelle : fait référence aux règles et aux normes sociales qui régissent l'entreprise au plan de la distribution des ressources, des processus et des procédures conditionnant cette distribution et des relations interpersonnelles. Elle reflète ainsi le jugement qu'un employé porte face aux récompenses, aux procédures et aux relations interpersonnelles existantes au sein de son organisation ou département. Alors il s'agit de l'évaluation faite par l'employé de la présence ou non de la justice organisationnelle. Les études dans ce domaine de recherche s'intéressent souvent aux perceptions de justice. Ces perceptions porteront sur différentes facettes de l'organisation de travail, dont les récompenses, les procédures et les relations interpersonnelles.

Les items relatifs à ce facteur sont empruntés et traduits du fameux questionnaire de *Collquit* (2001) concernant la JO. Le choix de ce modèle est du fait qu'il est le plus utilisé par les différentes études faites sur cette thématique.

Cet instrument comprend 24 énoncés visant à saisir la perception des employés à l'égard de la JO. Les items se divisent en trois dimensions, soit la justice interactionnelle (12 énoncés) et la justice distributive (7 énoncés), la justice procédurale (5 énoncés). Les niveaux de réponses varient sur 5 niveaux de réponse avec l'échelle de Likert à 5 points (1 = « Pas du tout d'accord » à 5 = « Tout à fait d'accord ») [voir figure 4].

Figure 4 : l'échelle de type Likert :

1	2	3	4	5
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tous à fait d'accord

2.2. Facteurs à expliquer :

Comportements contre-productifs : Les CCP seront définis comme les comportements des membres de l'organisation, intentionnels ou non, dirigés vers l'organisation ou l'individu, susceptibles d'engendrer une diminution de la performance et une augmentation de coûts pour les organisations. Ainsi que des impacts négatifs sur le bien-être psychologique et la qualité de vie au travail des employés⁵¹. Les CCP sont définis par *Spector* et *Fox* en (2005) comme des « actes volontaires qui ont pour intention de nuire à l'organisation et/ou ses parties prenantes (ex : clients, collègues, supérieurs,...) ». ⁵².

Les items relatifs à ce facteur sont établis à partir du modèle de Robinson et Bennet (2000). L'objectif est de déterminer à quelle fréquence certains comportements contre-productifs se reproduisent par les salariés.

Cet instrument comprend 16 énoncés visant à quel niveau les salariés sont susceptible d'opter pour des CCP aux seins de leurs entreprises. Les répondants sont amenés à juger leurs aversions aux CCP avec une réponse de 5 niveaux possibles de type *Likert* est utilisée (échelle en 5 points : 1 = « Pas du tout d'accord » à 5 = « Tout à fait d'accord »), [voir figure 4].

3. Présentation des deux entreprises :

3.1. Présentation de l'organisme d'accueil « EPE. EATIT/SPA BEJAIA »

3.1.1. Historique de l'entreprise :

L'entreprise EATIT SPA dénommée entreprise algérienne des textiles industriels et techniques, est une société par actions créée suivant résolution N°05/111 du conseil de participation de l'Etat du 03/03/2011.

Son capital est arrêté à un montant de 5 000 000 000 DA, il est détenue par : l'EPIC – EHC relevant du ministère de la défense national pour 60% représentant 300 000 actions de valeurs nominale de 10 000 DA chacune numérotées de 1 à 300 000.

⁵¹ LAMBERT, S. Op. Cit. p. 9.

⁵² LE ROY, J. Op. Cit. p. 48.

La GETEX pour 40% représentant 200 000 actions de valeur nominale de 10 000 DA chacune numérotées de 300 001 à 500 000.

Le complexe de BEJAIA est une unité de l'entreprise E.A.T.I.T parmi les sept unités qui sont :

- EATIT BATNA ;
- EATIT TLEMECEN ;
- EATIT SEBDOU ;
- EATIT DRAA BEN KHEDDA ;
- EATIT M'SILA ;
- EATIT SOUK AHRAS.

Le complexe textile de Bejaïa ex Icotal SPA était une Filiale du Groupe C & H est née d'une scission avec l'Entreprise ECOTEX.

Cette dernière issue de la restructuration de l'ex-Société Mère SONITEX.

Elle a été créée en 1959 dans le cadre du plan de Constantine sous la raison sociale INDUSTRIE COTONNIERE ALGERIENNE par abréviation ICOTAL SA.

L'Usine fût nationalisée en Novembre 1974 et intégrée dans le patrimoine de la SONITEX suivant l'ordonnance n° 74-104 du 15 Novembre 1974.

A la restructuration de la SONITEX en 1982, l'Usine a été intégrée à l'Entreprise ECOTEX sous la dénomination de Complexe ECOTEX T.C.B.

Le 20.12.1997, l'Assemblée Générale Extraordinaire de l'E.P.E. ECOTEX dans sa résolution n°02 consacre la filialisation de l'Usine devenant ainsi filiale du HOLDMAN, puis AGROMAN et enfin du groupe C & H de la SGP Industries Manufacturières en reprenant son appellation d'origine, à savoir ICOTAL SPA.

Le propriétaire du capital est le l'EHC (MDN) pour 60% des actions et la SGP IM pour 40 % des actions à 10 000 DA chacune.

L'entreprise ICOTAL SPA est située dans la zone industrielle de Bejaïa Algérie, BP 110 arrière port Bejaia 06 000 ALGERIE, d'une superficie totale de 06 hectares, 78 ares et 69 centiares.

Elle bénéficie de par sa situation Géographique d'excellentes voies de communication et d'accès :

- La route nationale à 100 mètre environ ;
- Le port à 400 mètre environ ;
- La gare ferroviaire à 1500 mètre environ ;
- L'aéroport à 500 mètre environ.

3.1.2. Missions et objectifs :

Dans le cadre de ses activités l'EATIT assure les missions suivantes :

- **Le Tricotage** : pour la fabrication d'étoffes de bonneterie (interlock et jersey) ;
- **Le Finissage** : pour la teinture et le blanchiment des étoffes produites par le Tricotage ;
- **La Confection** : pour la confection d'articles de bonneterie (slips, T-shirt, Gilet de corps, caleçon, boxer, fonds de robe...), vêtements de sport (Survêtement, Jogging, Tenue de sport, maillot de bain....), vêtements de travail (costume de travail, salopette, combinaison, treillis, blouse....) et linge de maison (drap, rideaux,....).

3.1.3. Etat de lieu :

a. Filature et tissage : Les infrastructures de ses ateliers sont suspendues par l'entreprise pour des raisons de non rentabilités en Novembre 1997.

Le rôle de ses ateliers avant leurs suspensions est la transformation de la matière première (coton importé) sous la forme de fil ou tissage.

Les équipements ainsi qu'une partie des pièces de rechanges devront faire l'objet d'une cession d'actifs suite à la fermeture des deux ateliers.

- b. Tricotage :** Un nouvel atelier tricotage, composé de vingt-sept machines est mise en marche en 2015, il est composé de :
- 03 machines pour la production de la Bord cote écru ;
 - 11 machines pour la production de tissus interlocks écru 100% coton 1/40 ;
 - 09 machines pour la production de tissus interlocks écru 100% coton 1/60 ;
 - 04 machines pour la production de tissu jersey.
- c. Finissage :** dispose d'un atelier composé de trois machines over flow d'une capacité maximale de 600 kg chacune et par équipe, d'une ligne ouvreuse, d'une exprimeuse et d'une compacteuse. Le démarrage de cet atelier s'est réalisé durant l'exercice 2013. La mise en activité continue de cet atelier, nous permettra de réaliser les besoins en cours de production.
- d. Confection :** Ce parc est composé de 320 machines à coudre de différentes marques et types, cette disparité nécessite une polyvalence dans le domaine de la maintenance, et induit la gestion d'une multitude de disposition des pièces détachées. L'absence de standardisation pose le problème au plan de l'approvisionnement.

Le matériel de couper de finition est composé de treize (13) machines, dont des soudeuses, sachets et de presse.

3.2.Présentation de l'organisme d'accueil « Sonatrach/SPA » :

La SONATRACH est l'une des entreprises les plus importantes du pays. Elle s'occupe de plusieurs secteurs d'activités qu'elle cherche à développer sans exception et qui sont liées aux hydrocarbures dont le transport par canalisation qui y occupe une place prépondérante, d'où la création d'une branche d'activité appelée Transport par Canalisation (TRC).

Cette branche a pour rôle d'acheminer les hydrocarbures depuis les terminaux du Sud Algérien jusqu'aux terminaux Nord (Arzew, Bejaïa et Skikda) et pour cela, l'Entreprise a construit un grand réseau de canalisations muni de stations intermédiaires et de parcs de stockage situés sur plusieurs points tout au long du réseau.

Ses principales missions consistent à :

- Fixer les quantités de production destinées à chaque point du réseau de transport ;
- Entretien tous les composants du réseau (canalisations, bacs de stockage, pompes...).

Cependant divers problèmes viennent perturber ces tâches quotidiennes, ayant une incidence négative sur le fonctionnement du réseau et sur le plan de distribution. Les causes majeures sont liées soit à des problèmes techniques survenant à divers points du réseau, soit notamment à l'événement de consignation.

3.2.1. Sonatrach - RTC. Bejaia :

Après la nationalisation du secteur des hydrocarbures en 1971, d'autres pipe-lines ont été réalisés par Sonatrach, d'où la naissance des Directions Régionales. La société Pétrolière de gérance (SOPEG) est devenue depuis, Direction Régionale de Bejaia (DRG.B), elle-même devenue Région Transport Centre (RTC).

La Région Transport Centre de Bejaia est chargée de l'exploitation de deux oléoducs et d'un gazoduc.

➤ **Oléoducs :** Cet oléoduc, réalisé en 1959 par la société pétrolière 'SOPEG' (Société Pétrolière de Gérance), est le premier pipe-line qu'a connu l'Algérie, qui alimente en pétrole brut le port de Béjaia en passant par différentes stations intermédiaires [voir le tableau 6].

Tableau 6 : Les caractéristiques des Oléoducs de RTC

	24'' & 22'' OB1 (Brut)	20'' OG1 (Brut)
Départ de	Haoud-El-Hamra (Hassi-Messaoud)	Béni-Mansour
Arrivée à	Béjaia	Sidi-Arsine
Diamètre (pouce)	24'' sur 533 Km & 22'' sur 135 Km	20''
Longueur (Km)	668	145
Nombre de Stations	7	1
Capacité (MTA)	12,4	4,5
Mise en service	1959	2005

- **Gazoduc** : Ce Gazoduc alimente en gaz naturel, depuis 1981 toutes les villes et pôles industriels du centre du pays avec une quantité de onze(11) milliards de Mètre-cube(M3) par an. Le gazoduc prend sa source à partir du champ de Hassi R'mel pour aboutir au Terminal de Bordj Ménaïel.

Tableau 7 : Les caractéristiques de Gazoduc de RTC

	42'' GG1 (Gaz)
Départ de	Hassi-R'mel
Arrivée à	Les Issers
Diamètre (pouce)	42''
Longueur (Km)	437
Nombre de Stations	1
Capacité (10⁹Sm³/an)	11
Mise en service	1981

- **Parcs de Stockages** : Dans l'industrie pétrolière, on désigne :
 - ✓ Les bacs de stockage qui sont des réservoirs utilisés pour les divers produits pétroliers, Leur forme n'est autre que celle d'une grande cuve fermée d'un toit qui peut être fixe ou flottant.
 - ✓ Les cuves ouvertes sont des réservoirs destinés au stockage d'eau d'incendie et ne conviennent pas pour le stockage des produits pétroliers.

Tableau 8 : Les caractéristiques des Parcs de Stockages de RTC

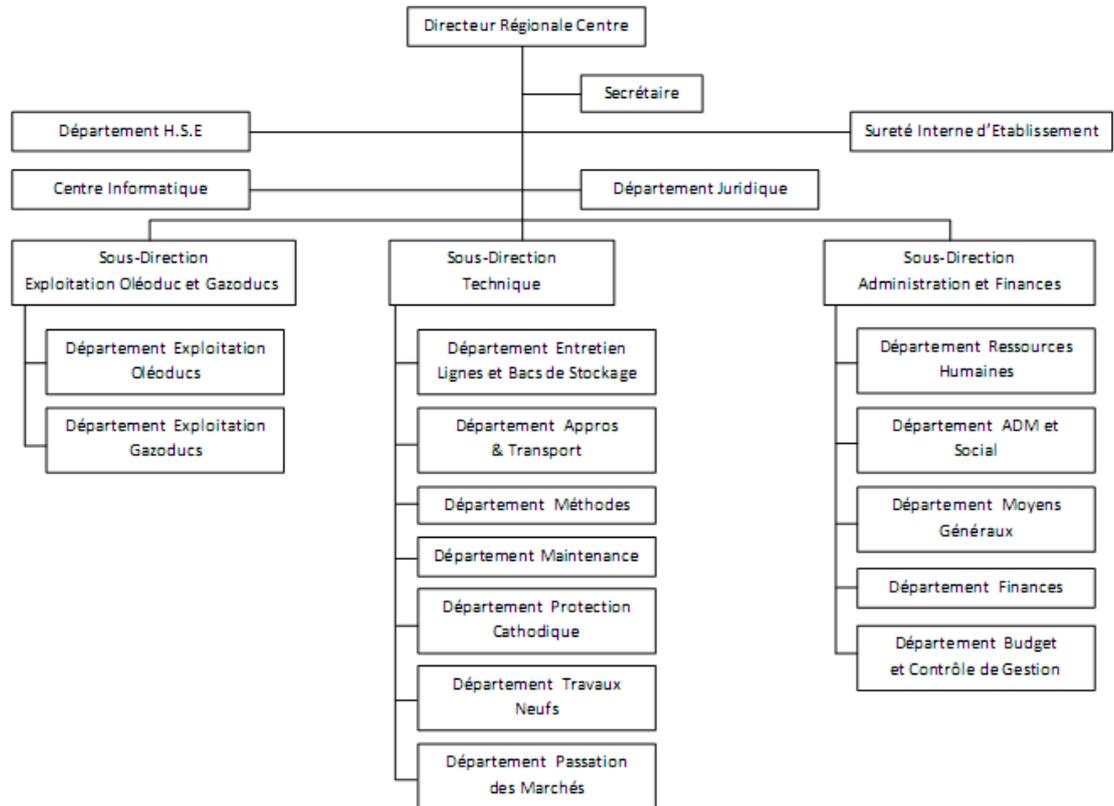
Ouvrages	Sites	Nombre de bacs	Capacité totale en m3	Année de mise en service
OB1 24''&22'' Pétrole brut	HEH	7	245 000	1959
	Stations	4	35 000	1959
	Béjaïa	16	620 000	1959

OG1 20'' Pétrole brut	Béni- Mansour	2	24 000	1971
	Raffinerie d'Alger	3	105 000	1964

- **Le terminal :** Le terminal est muni d'une grande surface où se situe un ensemble de bacs de stockage. Ils sont bien sûr connectés à une canalisation d'entrée et une autre de sortie et éventuellement connectés entre eux. Le site de Béjaïa dispose de deux terminaux nord et sud :
 - Le terminal NORD de Béjaïa : Il possède 12 bacs de stockage d'une capacité de 35000 m³ reliés deux par deux à 6 collecteurs puis à un jeu de vannes motorisées et sept motopompes de chargement de type GUINARD qui datent de 1956 ;
 - Le terminal SUD de Béjaïa : Il possède 4 bacs de stockage d'une capacité de 50000 m³ reliés eux aussi un manifold muni d'un jeu vannes motorisées et deux motopompe de type GUINARD de 1956.
- **Sécurité et environnement :** On ne peut parler d'hydrocarbures sans évoquer les problèmes liés à la sécurité des équipements et des personnes, car comme tout le monde le sait, les produits que nous transportons et nous stockons sont très dangereux et ils nécessitent beaucoup de prudence et de dextérité sans quoi ils pourraient exploser et causer la mort de personnes et la destruction des équipements, engendrant ainsi des pertes considérables.

Pour éviter cela, la SONATRACH a mis en place un système de sécurité important muni des moyens considérables à commencer par les camions anti-incendie, le réseau de canalisations entourant les manifolds et les bacs et un système de détection de fumée sophistiqué au niveau des infrastructures qui doivent être contrôlés régulièrement.

Figure 5 : Organigramme de RTC – Béjaia Source : document interne à Sonatrach :



4. Profil des répondants :

Nous avons utilisé un échantillon composé de 150 employés réparties sur deux entreprises. Le tableau suivant représente la répartition des répondants avec le nombre des questionnaires administrés, et les taux de retour pour chacune.

Tableau 9 : la répartition des répondants

L'entreprise concernée par l'étude	Nombre de questionnaire distribué	Nombre de répondants	Taux de retour %
Sonatrach	50	33	66
EATIT	100	100	100
Total	150	133	88,67

4.1.Age :

La catégorie la plus dominante est la celle [de 21 à 30 ans] avec une fréquence de 56 personnes ; soit 42,1%, ensuite celle [de 30 à 45 ans] par une fréquence de 48 personnes ; soit 36.1 %, suivie en troisième position par celle [plus de 45 ans] d'une fréquence de 24 personnes ; soit 18%, la catégorie la moins dominante est celle de [moins de 21 ans] par une fréquence de 5 personnes ; soit 3.8%. Le tableau ci-dessus représente la répartition des répondants selon leur âge.

Tableau 10 : représentation de l'échantillon selon l'âge :

	moins de 21 ans	de 21 à 30 ans	de 31 à 45 ans	plus de 45 ans	Total
Fréquence	5	56	48	24	133
Pourcentage	3,8	42,1	36,1	18,0	100,0

4.2.Genre :

On remarque que le nombre d'homme est plus élevé, soit une fréquence de 91 Hommes ; 68,4%, face à une fréquence de 42 Femmes ; 31.6%. Un tableau représente la répartition de l'échantillon selon le genre se figure ci-dessus :

Tableau 11 : représentation de l'échantillon selon le genre :

	Homme	Femme	Total
Fréquence	91	42	133
Pourcentage	68,4	31,6	100,0

4.3.Niveau d'instruction :

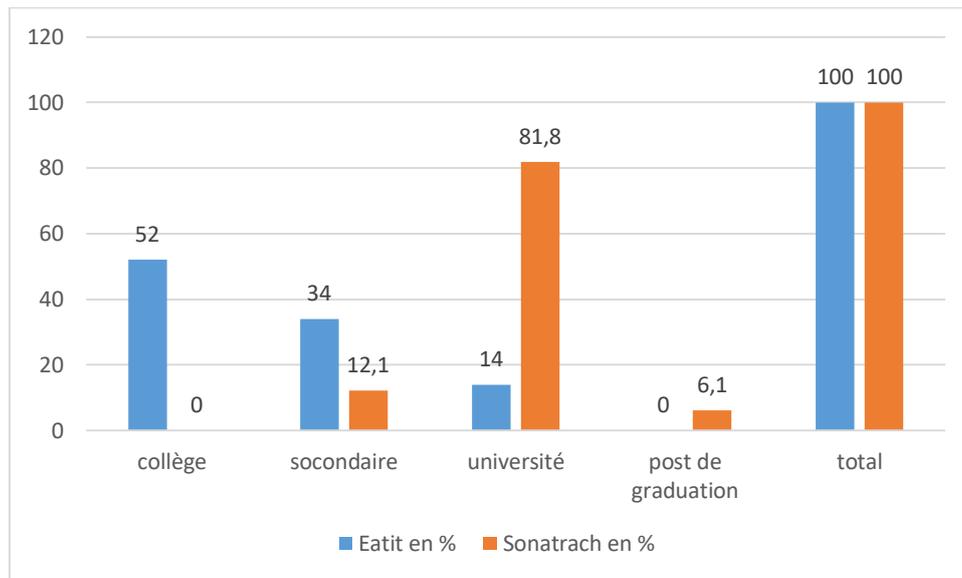
Le niveau d'instruction se diffère entre les deux entreprises, la Figure 6 révèle un décalage du niveau d'instruction entre les deux entreprises.

Pour l'entreprise Sonatrach la catégorie des salariés qui disposent d'un niveau universitaire occupent la première place avec 81,8%, cela signifie que le niveau de qualification des salariés est relativement acceptable, ce qui n'a pas posé de problème de compréhension et réponses aux différents items.

Pour l'entreprise EATIT, la catégorie des salariés disposant le niveau collègue et secondaire est la plus dominante ; soit d'un taux de 86%, de ce fait on a intervenu pour aider les salariés à la compréhension des énoncés du questionnaire.

Tableau 12 : représentation de l'échantillon selon le niveau d'instruction :

		collège	Secondaire	Université	Post graduation	Total
Fréquence		52	38	41	2	133
Pourcentage		39,1	28,6	30,8	1,5	100,0
EATIT	Fréquence	52	34	14	0	100
	Pourcentage	52	34	14	0	100
Sonatrach	Fréquence	0	4	27	2	33
	Pourcentage	0	12,1	81,8	6,1	100

Figure 6 : la répartition de l'échantillon des deux entreprises selon le niveau d'instruction :

4.4. Ancienneté :

D'après le profil d'âge des répondants, près de 80 % de répondants font partie de la tranche d'âge entre 21 et 40 ans. Cela se voit aussi dans la répartition des salariés selon l'ancienneté puisque plus de 66 % ont une ancienneté variant entre 1 et 10 ans. Ce qui reste des salariés avec plus de 11 ans d'expérience sont présents dans notre échantillon avec 33 %.

Tableau 13 : représentation de l'échantillon selon l'ancienneté :

	Moins de 5 ans	de 6 ans à 10 ans	de 11 ans à 15 ans	plus de 16 ans	Total
Fréquence	54	34	23	22	133
Pourcentage	40,6	25,6	17,3	16,5	100,0

4.5. Niveau hiérarchique :

La catégorie des salariés du niveau d'exécution est la plus grande avec 57,1% ; suivie par 39,1%, de cadre moyen, et enfin les cadres supérieurs sont présents avec 3,8% de notre

échantillon. Ces pourcentages sont cohérents avec la structure de l'entreprise qui compte plus d'agent d'exécution et de cadre que les responsables

Tableau 14 : représentation de l'échantillon selon le niveau hiérarchique :

	Cadre supérieur	cadre moyen	Exécution	Total
Fréquence	5	52	76	133
Pourcentage	3,8	39,1	57,1	100,0

SECTION 2 : ANALYSE DES RESULTATS :

Les résultats obtenus dans le cadre de cette recherche, sont effectués dans le but d'évaluer la PJO et ses effets sur les CCP. Ces résultats proviennent des analyses de fréquences et des analyses de corrélations, que nous avons menées afin de vérifier nos hypothèses de recherche. Toutes les analyses statistiques ont été effectuées à l'aide des logiciels *SPSS*.

1. Analyse des fréquences :

Afin de décrire la PJO et la présence des CCP à l'étude dans notre échantillon, des analyses de fréquences ont été effectuées. L'objectif est mettre un état de lieu concernant la PJO ainsi que la présence des CCP.

1.1. Justice organisationnelle :

Les résultats de fréquences obtenus seront présentés à l'égard des trois dimensions de la JO :

1.1.1. Justice distributive :

On a sélectionné 4 items que nous jugeons les plus importants, soit l'item 14 ; 16 ; 17 ; 19 [voir le tableau 15]. Selon les résultats obtenus, les salariés jugent qu'ils sont équitablement traités (en matière d'équité ou d'égalité) ; puisque 53,4% ont été d'accord face à 23,3% qui n'ont pas été d'accord. En se basant sur le rapport contribution/rétribution, et d'après les items 16 ; 17 ; la moitié des salariés estiment d'une part, qu'ils méritent mieux par rapport à l'effort fournis ; 48,1% ont répondu « pas du tout d'accord », « pas d'accord » et 27,8% ont répondu « d'accord », « tout à fait d'accord », et d'autre part leurs salaires n'est pas équitable par

rapport aux autres entreprises de même secteur ; 51,2% ne sont pas d'accord, 23,3% sont d'accord. L'item 19 mesure l'avantage de promotion, il indique que 33,8% trouvent qu'il existe une possibilité de promotion, en contrepartie 36,1% voient qu'ils n'ont pas cet avantage, l'avis des employés était partagé entre les deux situations « pas d'accord », « d'accord ».

On constate une disparité entre la perception de la justice (PJ) distributive qui se diffère entre un énoncé et un autre. Titre d'exemple, les individus qui reçoivent un salaire qu'ils estiment insuffisant par rapport à leurs efforts, ont un sentiment d'injustice alors qu'ils se sentent bien traités.

Tableau 15 : tableau représente les résultats des items de la JD sélectionnés

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennent d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord	Total (Manquant)
<i>Item 14</i> : Je me sens équitablement traité dans cette entreprise par mes supérieurs.						
Fréquence	11	20	29	57	14	131 (2)
Pourcentage	8,3	15,0	21,8	42,9	10,5	98,5 (1,5)
<i>Item 16</i> : J'estime être bien récompensé pour les efforts que je fais au travail.						
Fréquence	40	24	32	35	2	133
Pourcentage	30,1	18,0	24,1	26,3	1,5	100,0
<i>Item 17</i> : Ma rémunération est appréciable par rapport aux entreprises du même secteur.						
Fréquence	36	32	34	29	2	133
Pourcentage	27,1	24,1	25,6	21,8	1,5	100,0
<i>Item 19</i> : J'ai les mêmes opportunités de promotion par rapport à mes collègues.						
Fréquence	16	32	39	37	8	132
Pourcentage	12,0	24,1	29,3	27,8	6,0	99,2(0,8)

1.1.2. Justice procédurale :

Nous avons choisir les items 20 ; 22 ; 23 ; 24, pour présenter l'analyse de fréquence de la PJ procédurale [voir le tableau 16]. Ce qui est remarquable est que la moitié des répondants qualifient les processus de prise de décisions de leurs responsables directs comme injustes. A titre d'exemple l'item 20 : le taux de réponse est comme suite 33,9% des salariés sont d'accord, 33,1% sont moyennent d'accord, 32,3% ne sont pas d'accord. Ces pourcentages représentent

une présence inquiétante de l'injustice concernant la manière avec laquelle les responsables prennent leurs décisions.

Tableau 16 : tableau représente les résultats des items de la JP sélectionnés :

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennent d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord	Total (Manquant)
<i>Item 20 : Mes supérieurs utilisent des procédures permettant de prendre en compte les intérêts de toutes les parties concernées par la décision</i>						
Fréquence	17	28	44	37	6	132 (1)
Pourcentage	12,8	21,1	33,1	27,8	4,5	99,2 (0,8)
<i>Item 22 : Mon supérieur s'assure que tous les soucis des employés sont entendus avant que des décisions du travail soient prises.</i>						
Fréquence	17	22	46	40	8	133
Pourcentage	12,8	16,5	34,6	30,1	6,0	100
<i>Item 23 : Pour faire des décisions mon supérieur rassemble des informations précises et complètes.</i>						
Fréquence	8	29	49	38	9	133
Pourcentage	6,0	21,8	36,8	28,6	6,8	100
<i>Item 24 : Mon directeur clarifie les décisions et donne des informations additionnelles si les employés demandent des explications.</i>						
Fréquence	15	29	48	30	9	133
Pourcentage	11,3	21,8	36,1	22,6	6,8	100

1.1.3. Justice interactionnelle :

Afin d'établir une analyse de fréquence à l'égard de la PJ interactionnelle, nous avons choisi 4 items qu'on estime les plus importants parmi les 12 items. Les résultats obtenus sont présentés en détail dans le tableau qui suit [voir le tableau 17]. Item 3 indique que la majorité des salariés ont été traités avec respect impartial et considération par leurs supérieurs : 82,7% des répondants sont d'accord et seulement 5,3% des répondants ne sont pas d'accord. L'item 9 s'interroge sur le respect de la parole par les supérieurs; 55,7% estiment que leurs supérieurs tiennent à leurs paroles, et 18,8% qui étaient contre. Cela signifie que presque la moitié ne fait pas confiance aux paroles de leurs supérieurs. L'item 11 nous permet de constater que le besoin de reconnaissance des salariés par leurs supérieurs dans le cadre du travail est satisfait ; 70,6% des salariés disent qu'ils sont d'accord, face à 6,1% qui ne sont pas d'accord. L'item 12 porte sur l'intolérance dans l'application de la loi, presque la moitié se des employés sont d'accord, donc la moitié de notre échantillon se sentent injustement traité face aux lois.

Nous constatons que les supérieurs se comportent avec les salariés par respect et dignité, ce qui engendre une bonne relation interpersonnelle entre les deux parties (supérieurs ; salariés), ainsi un partage d'information lors de la prise de décision.

Tableau 17 représentation des résultats des items sélectionnés relatifs à J1 :

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord	Total (Manquant)
<i>Item 3</i> : Mon supérieur me traite avec respect, courtoisie et considération.						
Fréquence	4	3	16	68	42	133
Pourcentage	3,0	2,3	12,0	51,1	31,6	100
<i>Item 9</i> : Les promesses et les engagements de mon supérieur sont tenus.						
Fréquence	7	18	32	59	15	131 (2)
Pourcentage	5,3	13,5	24,1	44,4	11,3	98,5 (1,5)
<i>Item 11</i> : Mon supérieur est reconnaissant à propos de mes accomplissements.						
Fréquence	3	5	30	76	18	132 (1)
Pourcentage	2,3	3,8	22,6	57,1	13,5	99,2 (0,8)
<i>Item 12</i> : Mon supérieur est intolérant dans l'application des règles sur tous les employés sans exception.						
Fréquence	9	22	35	54	12	133
Pourcentage	6,8	16,5	26,3	40,6	9,0	100

1.2. Comportements contre-productifs :

Concernant les CCP, des résultats de fréquences sont obtenus et présentés dans le tableau suivant [voir le tableau 18], nous avons sélectionné 6 items parmi les 16 items du questionnaire que nous estimons les plus intéressants. Les items 25 et 27 traitent le retard et l'absentéisme : le taux des employés qui arrivent en retard est de 6,1% et 8,3% d'entre eux qui pensent à s'absenter, cela signifie que les salariés pour des raisons (qui nécessitent d'autres études) ont moins l'intention à s'abstenir. En ce qui concerne le respect des instructions, Seule 4,5% (item 33) des salariés évitent de les suivre ce qui veut dire que les supérieurs maîtrisent bien les groupes de travail. On remarque aussi que moins de salariés font semblant de prendre des pauses de travail ; uniquement 5,3% (item 37) des salariés prennent des grandes pauses pour fuir le travail. Il y a aussi une cohésion entre les salariés ; le taux de partage d'information

dépasse 90% (item 38). L'item 40 porte sur les déviances de propriété, selon les résultats obtenus, ce type de CCP presque absent ; soit 94% des salariés ne dévalorisent pas les produits de leurs entreprises auprès des clients.

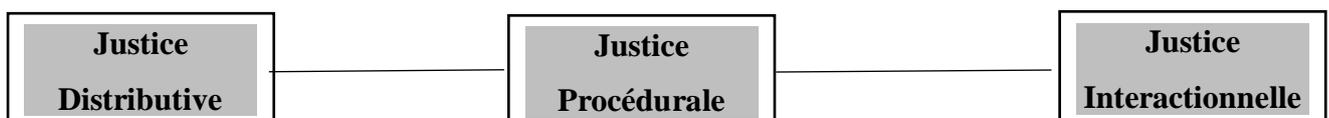
Tableau 18 : tableau représente les résultats des items de la CCP sélectionnés :

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennent d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord	Total (Manquant)
<i>Item25 : J'arrive souvent en retard sans donner des excuses ou d'explications.</i>						
Fréquence	76	24	25	7	1	133
Pourcentage	57,1	18,0	18,8	5,3	0,8	100
<i>Item 27 : Il m'arrive souvent de penser à s'absenter du travail.</i>						
Fréquence	71	31	18	3	8	132 (1)
Pourcentage	53,4	23,3	13,5	2,3	6,0	99,2 (0,8)
<i>Item 33 : J'évite de suivre les instructions de mon supérieur.</i>						
Fréquence	64	50	13	4	2	133
Pourcentage	48,1	37,6	9,8	3,0	1,5	100
<i>Item 37 : Je prends des grandes pauses.</i>						
Fréquence	54	68	3	5	2	133
Pourcentage	40,6	51,1	2,3	3,8	1,5	100
<i>Item 38 : Je refuse de diffuser les informations pour mes collègues.</i>						
Fréquence	65	56	7	3	2	133
Pourcentage	48,9	42,1	5,3	2,3	1,5	100
<i>Item 40 : Je dévalorise les produits de mon entreprise auprès des clients</i>						
Fréquence	64	61	3	2	2	132 (1)
Pourcentage	48,1	45,9	2,3	1,5	1,5	99,2 (0,8)

2. Analyse corrélacionnelle :

Les liens entre les dimensions de la JO et les CCP ont été testés par le biais d'analyse corrélacionnelle

Figure 7 : effet de la JO sur les CCP



Les Comportements contre-productifs

L'Analyse corrélacionnelle est effectuée à l'aide de logiciel *SPSS*, nous indique que la relation entre la JO et les CCP n'est pas significative sur un intervalle de confiance de 5% et ça s'applique sur les trois composantes de la JO, cela veut dire que dans notre échantillon, la PJO n'a pas d'impact sur les comportements et les CCP des salariés :

- Corrélation entre CCP et JI : $r = -0,135$ il est largement inférieur à $r = 1$, le sig = $0,162 > 0,05$, donc il n'est pas significatif ;
- Corrélation entre les CCP et JD : $r = -0,008 \ll 1$ et le sig = $0,932 \gg 0,05$, la corrélation n'existe pas ;
- Corrélation entre CCP et JP : $r = -0,015$ largement inférieur à 1, le sig = $0,872 \gg 0,05$.

Tableau 19 : Corrélations entre la JO et les CCP

		CCP
Justice interactionnelle	Corrélation	-0,135
	Sig. (bilatérale)	0,162
	N	108
Justice distributive	Corrélation	-0,008
	Sig. (bilatérale)	0,932
	N	115
Justice procédurale	Corrélation	-0,015

	Sig. (bilatérale)	0,872
	N	117

Conclusion de l'étude empirique

Les résultats obtenus dans notre recherche ne correspondent pas aux validations abordées dans la partie théorique et ça peut-être lié aux réponses des salariés qui n'ont pas répondu peut-être honnêtement aux questions posées en raison liées à leurs manque familiarité avec ce genre de questions, la peur de dévoiler les réponses aux responsables (à cet effet ils n'osent pas a dévoilé ce qui perçoivent réellement) , et ses effets négatifs sur leurs emplois, malgré qu'on a confirmé que seulement nous et notre directeur de recherche ont le droit d'accès à ses réponses.

A cet effet, et suite aux hypothèses postulées à l'introduction, nous répondons comme suit :

Toutes les hypothèses ont été **infirmées**, dans la mesure où notre étude a aboutie à des résultats non significatifs entre les trois dimensions de la justice organisationnelle et les comportements contre-productifs.

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 attitudinales et comportementales de ces derniers. Il est constatable que les salariés sont sensibles à l'éthique de leurs managers, du fait qu'un pourcentage important a mis l'accent sur la carence de la justice auprès de leurs managers. Autrement dit, il sollicite davantage de la justice organisationnelle, du respect, de l'honnêteté...etc.

Contrairement à la partie théorique, les résultats de l'étude nous ne permettent de valider positivement à la problématique de départ selon laquelle la perception de la justice organisationnelle peut influencer les CCP

On pense d'après nos résultats, que la limite est d'ordre méthodologique, nous devons signaler que bien que l'utilisation du questionnaire est très répandu dans ce genre d'études, mais il nous semble que l'observation aurait pu être appropriée ou plutôt complémentaire.

Cependant on n'a pas eu le choix d'y faire, à cause des difficultés rencontrés tel que le temps de l'étude, la nécessité d'être présent dans l'entreprise et d'observer les changements d'attitudes et de comportements ce qui n'est pas le cas pour nous.

CONCLUSION GENERALE :

Le champ de la justice organisationnelle dans l'entreprise a été suffisamment étendu pour pouvoir prétendre à une compréhension globale de certains comportements organisationnels. Ce travail a visé d'expliquer les réactions comportementales et attitudinales des salariés suite à leurs perceptions de la justice auprès de leurs managers. Pour tester ce lien, une étude a été effectuée avec deux entreprises avec des salariés de différents profils. Les résultats obtenus ne soutiennent pas les postulats de départ.

Néanmoins, il ne faut pas négliger les résultats de toutes les études qui ont été présentés dans la revue de littérature dans la mesure où, les recherches ont démontré que la perception de la justice est liée à de nombreuses variables organisationnelles importantes telles que l'engagement affectif, le comportement de citoyenneté organisationnelle, les comportements contre-productifs....etc.

A cet effet, influencer le comportement des salariés à travers un management qui manifeste plus de la justice ; représente un défi actuel pour les entreprises puisque, son intégration n'est présente que dans les codes de conduite ou d'une communication institutionnelle et ne fait rarement l'objet d'une démarche réelle qui touche tous les niveaux de l'organisation.

Les rapprochements soulevés dans l'étude (surtout la partie théorique) mettent en évidence l'influence de la qualité des rapports supérieur/salariés sur les réactions émotionnelles et attitudinales des salariés dans les lieux du travail. Cela confirme aussi que la relation supérieur/ salarié constitue une pièce centrale dans le puzzle d'une réussite organisationnelle. En effet, cela pousse les supérieurs à travailler davantage sur la qualité éthique de leurs rapports avec les subordonnés puisqu'elle implique un niveau élevé de satisfaction, d'engagement, de comportements de citoyenneté organisationnelle, et une baisse des comportements contre-productifs et vis-vers.

BIBLIOGRAPHIE

APPLEBAUM, H. Deguire, J. LAY, M. « The relationship of ethical climate to deviant workplace behaviour. ». *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 2005.

AUBE C. et ROUSSEAU, V. « Comment prendre plaisir à travailler en équipe ? ». *Objectif Prévention*, 31 vol, n°2, 2008.

BAGGER, J. et CROPANZANO, R. et KO2, 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.

BENNET R.J. Et ROBINSON, S.L. « Workplace deviance: Its definition, its manifestations, and its causes. ». In « Research on negotiation in organizations. ». Greenwich : Ed JAI Press, 1997.

BEUGRE, Constant .D. « Managing Fairness in organizations ». Westport : Ed Quorum Books, 1998.

BRUNET, L. Et SAVOIE, A. COURCY, F. RIOUX, P. ROBERGE, M-É. «Classification des comportements antisociaux au travail : Établissement d'une nouvelle classification des Comportements Antisociaux Au Travail ». 2005.

CHEVREFILS, M-H. « Étude longitudinale du lien entre la justice distributive et procédurale et le niveau d'engagement affectif chez les travailleurs du secteur des technologies de l'information et des communications ». Mémoire du grade de maîtrise : Relations Industrielles : Université de Montréal, 2013.

CROPANZANO, R. et BOWEN, D E. GILLILAND, W. « The Management of Organizational Justice». *Revue Academy of Management Perspectives*, 2007.

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

DIDRY, A.E. « De l'influence du sentiment d'injustice procédurale et interactionnelle à la prédiction de la colère-état et de la violence au travail. ». Thèse de doctorat : Psychologie Sociale : Université Louis Pasteur Strasbourg, 2008, p. 21-22.

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

DURAND, J-C. « les effets de la perception des aspects de la justice organisationnelle envers la perception des comportements contre-productifs dans les équipes de travail ». Mémoire du grade de maîtrise : SC de la gestion : HEC Montréal, 2006.

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

EL AKREMI, A. « La justice organisationnelle » In collectif (2006) « Comportement organisationnel, justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel ». Bruxelles : Ed De Boeck, 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 et Avenir ,2008. P. 121.

HENSENS, H. « Rédaction de bibliographie : les normes et les usages ». Montpellier : IRD, 2004.

HIRECHE, L. Et EL MORABET, B. « Éthique et gestion des ressources humaines : une revue critique de la littérature théorique et empirique ». *Revue de l'organisation responsable*, 2 vol, 2007.

HOLLOWAY, J.B. « Leadership Behavior and Organizational Climate: An Empirical Study in a Non-profit Organization, Emerging Leadership Journeys. ». 5 Vol. Emerging Leadership Journeys, 2012.

KAPTEIN M. et SCHWARTZ, M.S. « The Effectiveness of Business Codes : A Critical Examination of Existing Studies and the Development on an Integrated Research Model. ». *Journal of Business Ethics*, 77 Vol. 2008.

KELLOWAY, E. et FRANCIS, L. CAMERON, J. E. et PROSSER, M. « Counterproductive work behavior as protest ». *Human Resource Management Review* . 2010.

LAMBERT, S. « Les pratiques de supervision et les comportements contre-productifs dans un contexte de travail en équipe. ». Mémoire du grade de maîtrise : SC de la gestion (management) : HEC Montréal, 2011.

LAROCHE, P. et SCHMIDT, G. «Présence syndicale et climat social perçu : une analyse différenciée salariés-dirigeants en France. ». Janv-Mars : *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 51 vol, 2004. p. 2.

MAMA, C. «les comportements contre-productifs dans les équipes de travail et l'état psychologique des membres.» Mémoire du grade de maîtrise : SC de la gestion : HEC Montréal, 2006, p. 10.

MANVILLE, C. « Perceptions de justice et implication Les salariés contingents et permanents seraient-ils différents les uns des autres.» Ed Département des relations industrielles de l'Université Laval, 2008.

MONGEAU, P. « Réaliser son mémoire ou sa thèse ». Canada : Ed Presses de l'université de Québec, 2008.

PIASECKI C. « L'utilisation de la justice organisationnelle dans une démarche de prévention des risques psychosociaux ». Thèse de doctorat : Psychologie : Université Côte d'Azur, 2017.

SALEK, S. la justice organisationnelle et ses effets sur la santé mentale des employés d'un pénitencier Québec. Montréal : HEC Montréal, 2006. - p. 24.

Bibliographie

SINGER, M.S. «Ethical and fair work behavior: A Normative-Empirical Dialogue Concerning Ethics and Justice ». *Journal of Business Ethics*, n°28, 2000.

TURCOTTE, G. « les effets des CCP d'équipiers sur l'engagement organisationnel des membres. ». Mémoire du grade de maîtrise : SC de la gestion : HEC Montréal, 2007.

VAN FLEET, D.D. et GRIFFIN, R.W. « Dysfunctional organization culture: The role of leadership in motivating dysfunctional work behaviors. ». *Journal of Managerial Psychology*, 21 vol, 2006.

Annexes 1: Le questionnaire.

Université Abderrahmane mira de Bejaïa

Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion

Département des sciences de gestion

Questionnaire de recherche sur le thème :

Etat du lieu de la justice organisationnelle.

Préparé par :

- DJAHNINE Halim
- SIDI Nadjim

Encadré par :

- Dr BOUMESBAH Nabil

I. Description du projet de recherche

Ce travail s'inscrit dans l'objectif de réaliser notre mémoire de master qui porte sur la justice organisationnelle dans les milieux du travail. L'objectif de cette recherche est mettre la lumière sur la qualité éthique des rapports entre managers et employés.

Les données de réponses seront obtenues à partir de vos réponses au questionnaire ci-dessous, et on vous garantit que le questionnaire est anonyme et la confidentialité de vos réponses sera strictement préservée. Seul le chercheur et le directeur de recherche qui ont l'accès à ces informations pour des fins d'analyse.

Sachant que votre temps est précieux, nous vous remercions de nous avoir porté attention à ce questionnaire, et merci d'avantage pour votre collaboration.

II. identification personnelle

1. Quel est votre âge ?

Moins de 21 ans de 21 à 30 ans de 31 à 45 ans plus de 45 ans

2. Quel est votre sexe ?

Masculin féminin

3. Quel est votre niveau d'instruction ?

Collège secondaire université Post graduation

4. Quelle est votre ancienneté dans l'entreprise ?

Moins de 5 ans de 6 ans à 10 ans de 11 ans à 15 ans plus de 16 ans

5. Quel est votre niveau hiérarchique?

Cadre supérieur Cadre moyen Exécution

III. À l'aide de l'échelle suivante veuillez SVP indiquer en mettant une croix «X» à la réponse que vous jugez appropriée

1	2	3	4	5
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tous à fait d'accord

Items	1	2	3	4	5
Items relatifs à la justice interactionnelle					
1. Mon supérieur hiérarchique se comporte honnêtement et d'une manière éthique avec moi.					
2. Mon supérieur m'assure le soutien nécessaire dans mon travail.					
3. Mon supérieur me traite avec respect, courtoisie et considération.					
4. Mon supérieur est un homme honnête et objectif dans ces décisions.					
5. Mon supérieur fait preuve d'intégrité.					
6. Mon supérieur fait preuve de loyauté.					
7. Mon supérieur accessible et ouverts à des idées ou des propositions de tous les niveaux.					
8. Les actes de mon supérieur sont conformes à ses paroles.					
9. Les promesses et les engagements de mon supérieur sont tenus.					
10. Mon supérieur respecte les lois et le règlement interne de l'entreprise.					
11. Mon supérieur est reconnaissant à propos de mes accomplissements.					
12. Mon supérieur est intolérant dans l'application des règles sur tous les employés sans exception.					
Items relatifs à la justice distributive					
13. Mes supérieurs ont pris des engagements en matière d'égalité.					
14. Je me sens équitablement traité dans cette entreprise par mes supérieurs.					
15. La répartition de la charge de travail parmi les employés est juste.					
16. J'estime être bien récompensé pour les efforts que je fais au travail.					
17. Ma rémunération est appréciable par rapport aux entreprises du même secteur.					
18. Chacun bénéficie financièrement si les objectifs sont atteints.					
19. J'ai les mêmes opportunités de promotion par rapport à mes collègues.					
Items relatifs à la justice procédurale					
20. Mes supérieurs utilisent des procédures permettant de prendre en compte les intérêts de toutes les parties concernées par la décision.					
21. Les décisions de mes supérieurs sont prises d'une façon impartiale.					
22. Mon supérieur s'assure que tous les soucis des employés sont entendus avant que des décisions du travail soient prises.					
23. Pour faire des décisions mon supérieur rassemble des informations précises et complètes.					
24. Mon directeur clarifie les décisions et donne des informations additionnelles si les employés demandent des explications.					
Items relatifs aux CCP					

25. J'arrive souvent en retard sans donner des excuses ou d'explications.					
26. Je reste à domicile en faisant semblant d'être malade.					
27. Il m'arrive souvent de penser à s'absenter du travail.					
28. Je travaille lentement même si le travail demande plus de rapidité pour ne pas avoir plus de travail.					
29. Je fais semblant de travailler.					
30. Je perturbe volontairement le travail des mes collègues.					
31. Je bâcle le travail confié par mon supérieur.					
32. Je déploie moins d'effort possible dans mon travail.					
33. J'évite de suivre les instructions de mon supérieur.					
34. Je fais en sorte de dévaloriser les performances de mon supérieur.					
35. J'exprime ma colère au supérieur.					
36. J'utilise les équipements de mon travail (Téléphone, papier....etc) pour mes affaires personnelles.					
37. Je prends des grandes pauses.					
38. Je refuse de diffuser les informations pour mes collègues.					
39. Je traite mes affaires personnelles dans le lieu du travail.					
40. Je dévalorise les produits de mon entreprise auprès des clients.					

Annexes 2 : Les statistiques de tous les variables :

<i>Items relatifs à la justice interactionnelle</i>						
	item 1	Item 2	item 3	Item 4	Item 5	Item 6
Valide	131	132	133	131	131	129
Manquant	2	1	0	2	2	4
	item 7	Item 8	Item 9	Item 10	Item 11	Item 12
Valide	130	133	131	133	132	132
Manquant	3	0	2	0	1	1
<i>Items relatifs à la justice distributive</i>						
	item 13	Item 14	Item 15	Item 16	Item 17	Item 18
Valide	131	131	133	133	133	131
Manquant	2	2	0	0	0	2
<i>Items relatifs à la justice procédurale</i>						
	Item 20	Item 21	Item 22	Item 23	Item 24	/
Valide	132	132	133	133	131	/
Manquant	1	1	0	0	2	/
<i>Items relatifs aux CCP</i>						
	Item 25	Item 26	Item 27	Item 28	Item 29	Item 30
Valide	133	133	132	133	132	132
Manquant	0	0	1	0	1	1
	Item 31	Item 32	Item 33	Item 34	Item 35	Item 36
Valide	131	132	133	132	129	131
Manquant	2	1	0	1	4	2
	Item 37	Item 38	Item 39	Item 40	/	/
Valide	132	133	133	132	/	/
Manquant	1	0	0	1	/	/

Annexes 3 : Les fréquences relatives à la JI

Item 1	pas du tout d'accord	pas d'accord	moyennent d'accord	d'accord	Tous à fait d'accord
Fréquence	8	6	25	58	34
Pourcentage	6,0	4,5	18,8	43,6	25,6
Item 2					
Fréquence	7	13	23	61	28
Pourcentage	5,3	9,8	17,3	45,9	21,1
Item 3					
Fréquence	4	3	16	68	42
Pourcentage	3,0	2,3	12,0	51,1	31,6
Item 4					
Fréquence	6	7	27	62	29
Pourcentage	4,5	5,3	20,3	46,6	21,8
Item 5					
Fréquence	3	11	28	70	19
Pourcentage	2,3	8,3	21,1	52,6	14,3
Item 6					
Fréquence	3	11	28	70	19
Pourcentage	2,3	8,3	21,1	52,6	14,3
Item 7					
Fréquence	8	7	28	71	16
Pourcentage	6,0	5,3	21,1	53,4	12,0
Item 8					
Fréquence	6	15	30	66	16
Pourcentage	4,5	11,3	22,6	49,6	12,0
Item 9					
Fréquence	7	18	32	59	15
Pourcentage	5,3	13,5	24,1	44,4	11,3
Item 10					
Fréquence	2	13	18	64	36
Pourcentage	1,5	9,8	13,5	48,1	27,1
Item 11					
Fréquence	3	5	30	76	18
Pourcentage	2,3	3,8	22,6	57,1	13,5
Item 12					
Fréquence	9	22	35	54	12
Pourcentage	6,8	16,5	26,3	40,6	9,0

Annexes 4 : Les fréquences relatives à la JD :

Item 13	pas du tout d'accord	pas d'accord	moyennent d'accord	d'accord	Tous à fait d'accord
Fréquence	8	16	43	53	11
Pourcentage	6,0	12,0	32,3	39,8	8,3
Item 14					
Fréquence	11	20	29	57	14
Pourcentage	8,3	15,0	21,8	42,9	10,5
Item 15					
Fréquence	12	17	34	59	11
Pourcentage	9,0	12,8	25,6	44,4	8,3
Item 16					
Fréquence	40	24	32	35	2
Pourcentage	30,1	18,0	24,1	26,3	1,5
Item 17					
Fréquence	36	32	34	29	2
Pourcentage	27,1	24,1	25,6	21,8	1,5
Item 18					
Fréquence	48	42	26	10	5
Pourcentage	36,1	31,6	19,5	7,5	3,8
Item 19					
Fréquence	16	32	39	37	8
Pourcentage	12,0	24,1	29,3	27,8	6,0

Annexes 5 : Les fréquences relatives à la JP

Item 20	pas du tout d'accord	pas d'accord	moyennent d'accord	d'accord	Tous à fait d'accord
Fréquence	17	28	44	37	6
Pourcentage	12,8	21,1	33,1	27,8	4,5
Item 21					
Fréquence	16	30	46	33	7
Pourcentage	12,0	22,6	34,6	24,8	5,3
Item 22					
Fréquence	17	22	46	40	8
Pourcentage	12,8	16,5	34,6	30,1	6,0
Item 23					
Fréquence	8	29	49	38	9
Pourcentage	6,0	21,8	36,8	28,6	6,8
Item 24					
Fréquence	15	29	48	30	9
Pourcentage	11,3	21,8	36,1	22,6	6,8

Annexes 6 : Les fréquences relatives aux CCP :

Item 25	pas du tout d'accord	pas d'accord	moyennent d'accord	d'accord	Tous à fait d'accord
Fréquence	76	24	25	7	1
Pourcentage	57,1	18,0	18,8	5,3	,8
Item 26					
Fréquence	93	20	15	3	2
Pourcentage	69,9	15,0	11,3	2,3	1,5
Item 27					
Fréquence	1	71	31	18	3
Pourcentage	,8	53,4	23,3	13,5	2,3
Item 28					
Fréquence	75	39	10	7	2
Pourcentage	56,4	29,3	7,5	5,3	1,5
Item 29					
Fréquence	87	37	5	1	2
Pourcentage	65,4	27,8	3,8	,8	1,5
Item 30					
Fréquence	91	35	4	1	1
Pourcentage	68,4	26,3	3,0	,8	,8
Item 31					
Fréquence	79	43	6	2	1
Pourcentage	59,4	32,3	4,5	1,5	,8
Item 32					
Fréquence	69	50	10	2	1
Pourcentage	51,9	37,6	7,5	1,5	,8
Item 33					
Fréquence	64	50	13	4	2
Pourcentage	48,1	37,6	9,8	3,0	1,5
Item 34					
Fréquence	67	54	8	2	1
Pourcentage	50,4	40,6	6,0	1,5	,8
Item 35					
Fréquence	27	23	29	38	12
Pourcentage	20,3	17,3	21,8	28,6	9,0
Item 36					
Fréquence	56	53	10	8	4
Pourcentage	42,1	39,8	7,5	6,0	3,0
Item 37					
Fréquence	54	68	3	5	2
Pourcentage	40,6	51,1	2,3	3,8	1,5
Item 38					
Fréquence	65	56	7	3	2
Pourcentage	48,9	42,1	5,3	2,3	1,5

Item 39					
Fréquence	61	57	9	4	2
Pourcentage	45,9	42,9	6,8	3,0	1,5
Item 40					
Fréquence	64	61	3	2	2
Pourcentage	48,1	45,9	2,3	1,5	1,5

Annexes 7 : La corrélation entre la JD et les CCP :

		ITEM 13	ITEM 14	ITEM 15	ITEM 16	ITEM 17	ITEM 18	ITEM 19
ITEM 25	Corrélation de Pearson	,079	-,010	,135	,059	,092	,156	-,205
	Sig.	,371	,907	,120	,500	,292	,075	,018
	N	131	131	133	133	133	131	132
ITEM 26	Corrélation de Pearson	,094	,130	,334	,047	,160	-,043	,057
	Sig.	,287	,138	,000	,591	,065	,624	,515
	N	131	131	133	133	133	131	132
ITEM 27	Corrélation de Pearson	-,201	-,105	-,155	-,100	-,060	-,095	-,083
	Sig.	,022	,235	,076	,254	,493	,281	,346
	N	130	130	132	132	132	130	131
ITEM 28	Corrélation de Pearson	-,074	-,150	,064	,073	,182	,106	-,092
	Sig.	,399	,087	,468	,402	,036	,228	,294
	N	131	131	133	133	133	131	132
ITEM 29	Corrélation de Pearson	-,044	-,105	,250	,107	,244	,035	-,012
	Sig.	,621	,234	,004	,221	,005	,690	,896
	N	130	130	132	132	132	130	131
ITEM 30	Corrélation de Pearson	,097	-,082	,146	,004	,068	,013	-,139
	Sig.	,275	,357	,096	,967	,440	,887	,112
	N	130	130	132	132	132	130	131
ITEM 31	Corrélation de Pearson	,124	-,044	,185	,041	,071	-,046	-,086
	Sig.	,162	,618	,034	,639	,420	,601	,331
	N	129	129	131	131	131	129	130

ITEM 32	Corrélation de Pearson	,078	-,101	,149	,058	,215	,106	-,061
	Sig.	,376	,253	,089	,509	,013	,230	,489
	N	131	130	132	132	132	130	131
ITEM 33	Corrélation de Pearson	-,043	-,283	-,055	,099	,107	,108	-,187
	Sig.	,628	,001	,531	,256	,219	,219	,031
	N	131	131	133	133	133	131	132
ITEM 34	Corrélation de Pearson	,010	-,124	,191	,155	,151	-,023	-,132
	Sig.	,912	,159	,028	,076	,083	,795	,133
	N	130	130	132	132	132	130	131
ITEM 35	Corrélation de Pearson	,220	,061	,112	-,180	-,082	-,078	-,067
	Sig.	,012	,499	,208	,042	,355	,384	,452
	N	128	127	129	129	129	127	128
ITEM 36	Corrélation de Pearson	-,084	-,118	,018	-,106	,003	-,190	-,207
	Sig.	,346	,183	,842	,229	,969	,031	,018
	N	129	129	131	131	131	129	130
ITEM 37	Corrélation de Pearson	,114	-,064	,133	,018	,116	-,057	-,149
	Sig.	,195	,470	,129	,839	,186	,520	,088
	N	130	130	132	132	132	130	131
ITEM 38	Corrélation de Pearson	,026	-,056	,102	,019	,020	-,005	-,049
	Sig.	,767	,528	,242	,824	,820	,958	,576
	N	131	131	133	133	133	131	132

Les Annexes

ITEM 39	Corrélation de Pearson	-,014	-,132	,062	,048	,053	,039	-,090
	Sig.	,874	,132	,481	,586	,548	,661	,303
	N	131	131	133	133	133	131	132
ITEM 40	Corrélation de Pearson	,053	,091	,257	-,088	-,041	,021	-,008
	Sig.	,546	,305	,003	,314	,638	,812	,926
	N	130	130	132	132	132	130	131

Annexes 8 : La corrélation entre la JI et les CCP :

I	ITE M 1	ITE M 2	ITE M 3	ITE M 4	ITE M 5	ITE M 6	ITE M 7	ITE M 8	IEM 9	ITE M 10	ITE M 11	ITE M 12
ITEM 25	-,027	,054	,060	,073	,083	,074	,050	-,030	-,013	-,092	-,101	,004
	,756	,542	,490	,409	,346	,407	,571	,735	,881	,292	,248	,967
	131	132	133	131	131	129	130	133	131	133	132	132
ITEM 26	-,003	,018	,000	-,031	-,069	-,034	,086	-,109	,035	-,088	-,044	-,194
	,971	,835	,997	,724	,436	,698	,331	,213	,689	,316	,613	,026
	131	132	133	131	131	129	130	133	131	133	132	132
ITEM 27	-,044	-,104	-,011	-,152	-,173	-,127	-,054	-,057	-,210	-,017	-,016	-,025
	,621	,237	,900	,085	,050	,153	,543	,516	,016	,847	,856	,775
	130	131	132	130	130	128	129	132	130	132	131	131
ITEM 28	-,183	-,063	-,138	-,154	-,194	-,105	-,134	-,211	-,055	-,191	-,143	-,064
	,036	,476	,112	,078	,026	,237	,128	,015	,531	,028	,103	,469
	131	132	133	131	131	129	130	133	131	133	132	132
ITEM 29	-,160	,016	-,265	-,097	-,122	,102	-,169	-,024	,139	-,100	-,175	,069
	,069	,852	,002	,270	,168	,252	,056	,785	,114	,252	,045	,436
	130	131	132	130	130	128	129	132	130	132	131	131
ITEM 30	,029	,054	-,083	,039	,087	,166	,039	-,025	,048	-,164	-,042	,003
	,746	,540	,342	,661	,327	,062	,658	,777	,590	,061	,632	,974
	130	131	132	130	130	128	129	132	130	132	131	131
ITEM 31	,054	-,013	-,023	-,010	,032	,045	,045	-,061	,063	-,127	-,032	-,070
	,544	,881	,791	,908	,723	,616	,615	,489	,475	,150	,715	,432
	129	130	131	129	129	127	128	131	129	131	130	130
ITEM 32	-,036	,034	-,149	-,133	-,101	,100	-,126	-,020	,078	-,198	-,095	-,081
	,681	,698	,088	,132	,251	,259	,155	,816	,380	,023	,281	,356
	130	131	132	130	130	128	130	132	130	132	131	131
ITEM 33	-,163	-,245	-,124	-,304	-,194	-,115	-,169	-,272	-,291	-,458	-,208	-,210
	,063	,005	,155	,000	,026	,194	,054	,002	,001	,000	,017	,016
	131	132	133	131	131	129	130	133	131	133	132	132
ITEM 34	-,132	-,080	-,118	-,104	-,027	,017	-,034	-,154	,016	-,203	-,236	-,069
	,133	,363	,176	,241	,764	,851	,701	,077	,857	,020	,007	,437
	130	131	132	130	130	128	129	132	130	132	131	131
	,039	,163	,105	,046	,126	,065	,014	,048	,011	,076	,002	-,022

ITEM 35	,665	,065	,236	,606	,159	,470	,879	,589	,899	,393	,984	,803
	127	128	129	127	127	125	127	129	127	129	128	128
ITEM 36	-,060	,005	,053	-,051	-,103	,081	-,077	-,033	-,016	-,109	-,079	-,094
	,496	,950	,546	,566	,243	,364	,387	,705	,854	,215	,373	,287
	129	130	131	129	129	127	128	131	129	131	130	130
ITEM 37	-,025	,036	-,051	-,046	-,015	,096	-,016	-,115	-,006	-,131	-,102	-,133
	,774	,683	,559	,604	,862	,283	,860	,189	,946	,136	,246	,131
	130	131	132	130	130	128	129	132	130	132	131	131
ITEM 38	,051	,073	,019	-,012	,024	,064	,133	-,014	,069	-,076	,028	-,177
	,566	,405	,832	,889	,788	,469	,133	,877	,432	,382	,749	,042
	131	132	133	131	131	129	130	133	131	133	132	132
ITEM 39	-,140	-,023	-,199	-,059	-,165	,085	-,172	-,006	,018	-,056	-,132	,040
	,111	,791	,022	,500	,060	,340	,051	,941	,835	,521	,131	,652
	131	132	133	131	131	129	130	133	131	133	132	132
ITEM 40	-,077	,006	-,226	-,090	-,187	,042	-,039	,130	,085	-,008	,077	,149
	,385	,944	,009	,311	,033	,637	,659	,137	,338	,924	,381	,090
	130	131	132	130	130	128	129	132	130	132	131	131

Annexes 9 : La corrélation entre la JP et les CCP :

		ITEM 20	ITEM 21	ITEM 22	ITEM 23	ITEM 24
ITEM 25	Corrélation de Pearson	,012	-,049	-,021	-,123	-,148
	Sig. (bilatérale)	,888	,579	,813	,159	,093
	N	132	132	133	133	131
ITEM 26	Corrélation de Pearson	,231**	,209*	,207*	,147	,185*
	Sig. (bilatérale)	,008	,016	,017	,091	,034
	N	132	132	133	133	131
ITEM 27	Corrélation de Pearson	,022	-,035	-,078	,020	,100
	Sig. (bilatérale)	,802	,691	,375	,817	,259
	N	131	131	132	132	130
ITEM 28	Corrélation de Pearson	,005	-,023	,000	-,042	-,051
	Sig. (bilatérale)	,955	,790	1,000	,628	,564
	N	132	132	133	133	131

ITEM 29	Corrélation de Pearson	,016	-,044	,186*	-,102	-,033
	Sig. (bilatérale)	,859	,614	,033	,243	,711
	N	131	131	132	132	130
ITEM 30	Corrélation de Pearson	,013	-,067	,008	-,011	,004
	Sig. (bilatérale)	,884	,450	,928	,903	,968
	N	131	131	132	132	130
ITEM 31	Corrélation de Pearson	,073	,062	,066	,058	,062
	Sig. (bilatérale)	,412	,481	,452	,513	,484
	N	130	130	131	131	129
ITEM 32	Corrélation de Pearson	-,036	-,054	,048	-,040	-,013
	Sig. (bilatérale)	,683	,538	,587	,645	,883
	N	131	131	132	132	130
ITEM 33	Corrélation de Pearson	-,060	-,106	-,149	-,163	-,226**

	Sig. (bilatéral e)	,491	,225	,087	,061	,010
	N	132	132	133	133	131
ITEM 34	Corrélati on de Pearson	,069	,002	,096	-,046	,095
	Sig. (bilatéral e)	,433	,978	,273	,599	,283
	N	131	131	132	132	130
ITEM 35	Corrélati on de Pearson	-,009	-,032	-,035	,001	,010
	Sig. (bilatéral e)	,918	,718	,698	,991	,912
	N	128	128	129	129	127
ITEM 36	Corrélati on de Pearson	-,053	-,016	-,015	-,049	-,088
	Sig. (bilatéral e)	,548	,860	,868	,579	,321
	N	130	130	131	131	129
ITEM 37	Corrélati on de Pearson	,010	-,004	,070	-,036	-,041
	Sig. (bilatéral e)	,909	,962	,423	,684	,643
	N	131	131	132	132	130
ITEM 38	Corrélati on de Pearson	,100	,120	,119	,091	,001

	Sig. (bilatérale)	,253	,171	,174	,296	,989
	N	132	132	133	133	131
ITEM 39	Corrélation de Pearson	-,072	-,137	,049	-,106	-,102
	Sig. (bilatérale)	,412	,118	,577	,224	,247
	N	132	132	133	133	131
ITEM 40	Corrélation de Pearson	,050	-,046	,096	-,067	,116
	Sig. (bilatérale)	,569	,604	,275	,447	,187
	N	131	131	132	132	130

LES EFFETS DE LA PERCEPTION DE LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE SUR LES COMPORTEMENTS AU TRAVAIL : ETUDE A TRAVERS LES COMPORTEMENTS CONTRE-PRODUCTIFS.

ملخص

يهدف البحث إلى بلورة مفهوم العدالة التنظيمية وتأثيرها على السلوكيات غير الإنتاجية داخل المؤسسة. لاختبار اهداف الدراسة، قمنا بإجراء دراسة ميدانية شملت 133 موظف من عمال SONATRACH & EATI. نتائج الدراسة اظهرت لنا على خلاف الدراسات النظرية عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين العدالة التنظيمية والسلوكيات غير الإنتاجية داخل المؤسسة

ABSTRACT:

This research aims to study the relationship between organizational justice perception in its three categories (Distributive Justice, Procedural Justice and Interactive Justice), and contrproductive behaviors at work. We want to study how employees perceive, evaluate and respond to in/justice actions made by managers and how these perceptions can have effects on their performance at work. To reach this aim, a survey was conducted with a sample of 133 employees of two companies Sonatrach and EATIT. The results show us unfortunately no existence of relationship between these these two factors.

Résumé :

Nous nous intéressons dans le cadre de ce travail, à la justice organisationnelle dans pratiques managériales, en examinant son influence sur les comportements contre-productifs au travail. Nous voulons étudier comment les salariés perçoivent, évaluent et réagissent aux actions in/juste mises en œuvre par les managers et comment ces perceptions peuvent avoir l'impact sur les comportements contre-productifs. Pour réaliser cet objectif, une enquête a été menée auprès d'un échantillon composé de 133 salariés de deux entreprise Sonatrach et EATIT. Les résultats nous ont révélé (à l'encontre de la revue de littérature) la non existence d'une relation statistiquement significative entre les perceptions de la justice organisationnelle et les comportements contre-productifs.