



Université Abderrahmane mira de Bejaïa
Faculté des sciences humaines et sociales
Département des sciences sociales

Mémoire de fin de cycle

En vue d'obtention du diplôme de Master en Sociologie de l'organisation et du Travail

L'impact de la justice organisationnelle sur le rendement organisationnel

*Etude pratique au sein de service ressource humaine de la direction régionale
SONATRACH de Bejaia*

Réalisé par :

M^{lle} KICHER Lamia

Encadré par :

Mr DABOUZ Ali

Année Universitaire : 2019/2020

Remerciements

Louanges à Dieu pour m'avoir donné le courage et la volonté

Je tiens au terme de ce modeste travail à remercier vivement

Mes parents sans lesquels je n'en serais pas arrivée là,

Mon encadreur Mr DABOUZ Ali, pour ces précieuses orientations et sa patience

et sans oublié Mr MAOUCHE Foudil.

L'ensemble de mes enseignants pour le savoir qu'ils m'ont si bien transmis.

Merci à tous

Dédicaces

Je dédie le fruit de ce modeste travail à

Mes parents

Mes frères

Mon fiancé et sa famille

Mes amis

Et tous ceux que je ne cite pas

Lamia. X

Liste des abreviations:

<i>Abbreviations</i>	<i>Signification</i>
A.E	Les Agents d'Exécution
A.M	Les Agents de Maitrise
C	Cadre
CSP	Catégories Socioprofessionnelles
J.org	Justice organisationnelle
GRH	Gestion des Ressources Humaines
COBI	Les comportements de Citoyenneté Organisationnelle orientée envers les Individus
SONATRACH	Société Nationale de Transport et de Commercialisation des hydrocarbures

Liste des tableaux :

N°	Tableaux	Page
1	Présentation de la population de l'enquête	79
2	Répartition des membres de l'échantillon selon l'âge	79
3	Répartition des membres de l'échantillon selon le genre	80
4	Répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction	80
5	Répartition de l'échantillon selon la situation matrimoniale	81
6	Répartition de l'échantillon selon les catégories socioprofessionnelles	81
7	Répartition de l'échantillon selon l'expérience professionnelle dans le poste	81

Sommaire

Introduction

Partie théorique

Chapitre I : cadre méthodologique de la recherche

Préambule

1. La problématique-----	06
2. Les hypothèses -----	09
3. Les objectifs de la recherche -----	09
4. Définition des concepts -----	10
5. Les études antérieures -----	12
6. La population d'enquête -----	14
7. La méthode utilisée -----	16
8. Les techniques utilisées -----	16
9. Les difficultés rencontrées -----	18

Résumé du chapitre

Chapitre II : la justice organisationnelle

Préambule

1. Définition et fondement de la justice organisationnelle -----	21
2. Les dimensions de la justice organisationnelle -----	22
3. Les facteurs déterminants de la perception de la justice organisationnelle -----	26
4. Le lien entre la justice organisationnelle et le bien être au travail -----	28
5. Les effets de la justice organisationnelle sur la santé -----	29
6. Les effets des différentes perceptions de la justice sur la santé -----	31
7. les effets de la justice organisationnelle sur les attitudes au travail-----	34
8. Les conséquences de la justice organisationnelle sur la santé psychologique-----	39
9. Les conséquences de la justice organisationnelle -----	40

Résumé du chapitre

Chapitre III : le rendement au travail

Préambule

1. Définition de rendement organisationnel -----	49
2. Evaluation du rendement et motivation au travail-----	50
3. La gestion du rendement -----	51
4. Type de système de gestion de rendement -----	52
5. Les facteurs influençant le rendement -----	58
6. Les facteurs d'ambiance, rendement et humanisation de travail -----	61
7. Le salaire individualisé lié à l'organisation de travail -----	64
8. Le rendement et la productivité physique du travail -----	66
9. Un appui sur l'amélioration du rendement -----	66
10. Un appui sur l'attraction de la conservation des employés -----	68
11. Les déterminants de la performance et du rendement -----	68

Résumé du chapitre

Partie pratique

Chapitre IV : présentation du terrain

Préambule

1. Historique Présentation de l'organisme d'accueil-----	73
2. Naissance de SONATRACH-----	73
3. Le classement de SONATRACH-----	75
4. Missions et évolution de SONATRACH -----	75
5. Organigramme et évolution des affectifs -----	77

Chapitre V : analyse et interprétation des résultats

Préambule

1. Analyse des données statistiques obtenues-----	79
2. Discussions des résultats relatifs aux caractéristiques personnelles-----	83
3. Analyse des hypothèses -----	85

3.1 L'analyse des résultats relatifs de la première hypothèse	85
3.2 L'analyse des résultats relatifs de la deuxième hypothèse	86
3.3 L'analyse des résultats relatifs de la troisième hypothèse.....	87
3.4 L'analyse des résultats relatifs de la quatrième hypothèse.....	88
4. Discussion des résultats de recherche	90

Conclusion générale

Liste bibliographiques

Annexes

Introduction générale

La fonction ressource humaine occupe une place primordiale au sein des organisations. C'est pourquoi, parmi les difficultés auxquelles les organisations, sont, aujourd'hui, confrontés on cite, souvent la problématique de la gestion des ressources humaines. Bâtir un modèle de gestion de ses ressources en mesure d'attirer les meilleures compétences, de les fidéliser et les motiver au service de son développement durable.

Cette dernière de nos jours a intégré dans sa stratégie une dimension ressource humaine qui recouvre une nécessité reconnue. Les directions générales savent que les structures et les travailleurs peuvent donner un avantage compétitif à leur, elle adopte leur stratégie économique.

En effet, la gestion des ressources humaine couvre de nombreux domaines, intervenant à tous les stades de la vie de travailleur dans l'organisation, la justice organisationnelle, le renforcement de rendement organisationnel, la motivation au travail, l'implication du personnel et la rémunération.

La question de la justice organisationnelle se situe, par nature au fondement même des pratiques de gestion du personnel. La gestion des ressources humaines s'organise à partir du contrat de travail et de l'échange que l'employeur établit en fonction du travail fourni et de la rémunération attribuée, pour raison de justice distributive. La participation active du personnel employé dans les entreprises ne doit pas être freiné par un système de rémunération inadapté, voir irrationnel.

Chaque dirigeant doit prendre conscience de cette réalité pour éviter d'en subir les conséquences, il doit faire un système de justice équitable un moteur de progrès pour l'entreprise, celle-ci est une opération très importante au sein de toute organisation car, elle constitue un moyen et un facteur de renforcement comme elle est considérée une source de motivation personnelle.

Aujourd'hui, la justice organisationnelle, et le rendement ont une grande importance dans la vie professionnelle des salariés.

Notre recherche permet de savoir quel est l'impact de la justice organisationnelle sur le rendement des salariés de l'entreprise SONATRACH de Bejaia.

La cause principale qui nous a poussées à traiter ce thème « l'impact de la justice organisationnelle sur le rendement organisationnel » c'est d'acquérir de nouvelles

connaissances sur le thème et de montrer l'incidence de la justice organisationnelle sur le rendement des salariés de l'entreprise SONATRACH de Bejaia.

Pour bien se rapprocher de ce thème, nous avons devisé notre recherche en deux parties : l'une théorique, l'autre est pratique.

La première partie est théorique, elle contient trois chapitres, le chapitre de cadre méthodologique de la recherche, où nous allons commencer en premier lieu par la problématisation de notre recherche, en second lieu l'élaboration des hypothèses de recherche, en troisième lieu, la citation des objectifs de la recherche, définition des concepts clé, les études antérieurs,, la population d'enquête, la méthode utilisée, les techniques utilisées et enfin on termine par les difficultés rencontrée durant notre parcours de recherche.

Le deuxième chapitre porte sur la première variable de notre recherche qui est « la justice organisationnelle » dans ce sens nous allons présenter le fondement et définition de la justice organisationnelle, ses dimensions, les facteurs déterminants de la perception de la justice organisationnelle, le lien entre la justice organisationnelle et le bien-être au travail, les conséquences de la justice organisationnelle.

Le troisième chapitre porte sur la deuxième variable qui est « le rendement organisationnel » dans ce sens nous allons présenter la définition du rendement organisationnel, l'évaluation du rendement, la gestion du rendement, type de système de rendement, les facteurs influençant le rendement, le rendement et sa productivité physique au travail et les déterminants de la performance et du rendement.

La deuxième partie est la partie pratique qui est devisé en deux chapitres :

La méthodologie suivie sur le terrain qui contient, le lieu de l'enquête, durant la réalisation de cette recherche. Puis nous allons entamer le deuxième chapitre qui est l'interprétation et l'analyse des résultats. Et enfin nous terminerons notre recherche avec une conclusion qui jumèle les données de l'étude.

Nous souhaiterons de porter le plus possible d'importance sur le sujet « l'impact de la justice organisationnelle sur le rendement des salariés de l'entreprise SONATRACH de Bejaia » en tant que notion nouvelle dans les entreprises et les organisations algériennes.

PARTIE THEORIQUE

Chapitre I
Cadre méthodologique de la recherche

Préambule :

Ce premier chapitre est d'ordre théorique, il est consacré pour le cadre méthodologique de la recherche qui illustre : la problématique de la recherche, les hypothèses de la recherche, les objectifs de la recherche, définition des mots clés les études antérieures et les difficultés rencontrés dans notre parcours de la recherche théorique et pratique.

1. Problématique :

« L'entreprise est le lieu par excellence où devient se modeler des normes valeurs et comportements nouveaux qu'il faut intérioriser pour atteindre un certain niveau de développement simple qui relève de la connaissance du métier et qui se trouve à la portée de l'ensemble du personnel de l'entreprise »

Parler des ressources humaines ce n'est pas considéré que les hommes soient des ressources mais que les hommes aient des ressources, la mission de management de ressources est de développer et mobiliser les salariés. L'intégration de la stratégie des ressources humaines dans l'entreprise est une nécessité reconnue et les hommes donnent un avantage coopératif à leur organisation.¹

La GRH est l'une des pratiques fondamentales qui permettent le développement de tout organisme, il s'agit d'une activité qui vise à améliorer la communication tout en faisant respecter l'organisation de l'entreprise, à ce titre la gestion des ressources humaines comportent plusieurs facettes complémentaires, indissociables et surtout indispensables à la bonne marche de l'entreprise . Donc il est important pour l'entreprise de pouvoir trouver des solutions afin de faire face à ce phénomène existant au sein de l'organisation. Au-delà les sciences sociales ont développé une approche descriptive de la façon dont les individus évaluent en termes de justice les situations de travail et réagissent lorsque ce sentiment n'est pas atteint.²

Donc il est important pour l'entreprise de pouvoir trouver des solutions afin de faire face à ce phénomène existant au sein de l'organisation. Au-delà les sciences sociales ont développé une approche descriptive de la façon dont les individus évaluent en termes de justice les situations de travail et réagissent lorsque ce sentiment n'est pas atteint.

¹JEAN LE Roy, *Perception de justice et engagement organisationnel*, Édition Dunod, Paris, 2017, P 125.

² GREENBERG Jerald, *Progress in organisationnel justice turmeling through the mase*, Édition East Bridge, New York, 1997, P 27.

Cette approche, aujourd'hui connue sous le nom de justice organisationnelle, elle s'est développée depuis les années 1960.

Ainsi que cette dernière apparaît comme l'un des éléments principaux à traiter par la direction, la mise en place d'une bonne et équitable justice dans les organisations lui permet de motiver et renforcer les travailleurs. Autrement dit la justice organisationnelle permettrait d'augmenter le bien être des salariés et cela aurait pour conséquence de réduire les intentions de quitter.³ Donc, cette dernière constitue l'un des éléments essentiels permettant l'influence des systèmes de rémunérations sur les attitudes et les comportements au milieu professionnel.

Plusieurs recherches, dont font état deux méta analyse, rapportent des résultats significatifs sur les liens entre la justice organisationnelle et des comportements et des attitudes individuelles qui méritent l'attention. Le nombre de conséquences reliées à la justice organisationnelle est beaucoup plus élevé que dans le cas des enjeux politique. Il y en a cependant qui sont communes à ces deux construits, notamment l'intention de quitter, la satisfaction au travail et la satisfaction à l'égard de superviseur. De plus, les employés qui perçoivent une injustice peuvent développer de la détresse psychologique, de l'épuisement professionnel ou encor des troubles de sommeil.

La justice organisationnelle est une notion complexe qui renvoie à un monde de justice équitable dans une organisation étatique à caractère économique en Algérie, elle fait aussi référence à un concept de justice sociale et professionnelle, ressentie par l'ensemble des travailleurs d'une même organisation.

Dans la pratique, la justice organisationnelle d'écris une équité professionnelle réservé par l'employeur à ses salariés. L'équité une fois ressentie correctement se transforme à une justice organisationnelle qui traduit suffisamment et honnêtement les comportements des décideurs et des chefs d'entreprise. Cela, introduit la perception de l'employeur au sujet de la justice organisationnelle qui traduit l'anticipation, la compréhension et la modification d'un mode de gestion juste et équitable favorisant des relations professionnelle conviviales.⁴ L'environnement social favorise l'émergence de l'activité professionnelle seine et permet la promotion et l'amélioration de la qualité de vie au travail, des exigences de fonctionnement et la primité des organisations.

⁴ BRANGIER Eric, LANCRY Alain et LOUCHE Cloude, *Les dimensions humaines du travail, théories pratiques en psychologie du travail et des organisations*, Édition PUN, Nancy, 2004, P670.

La justice organisationnelle dans le domaine de travail qui est le notre possède trois dimensions : la dimension distributive, procédurale et interactionnelle.⁵

La première dimension renvoie dans les organisations à l'équité entre les salariés en matière de paiement sans distinction entre ni sexe, ni âge, ni diplôme et entre élément national et étranger.

La dimension procédurale consiste les moyens et les procédures utilisés par l'administration pour appliquer ses décisions (pour ou contre) les salariés.

La dimension interactionnelle fait référence à la qualité de l'interaction et de la communication entre les supérieurs et les subordonnés, elle reflète au juste la méthode de gouvernance dans l'organisation. Cette dernière si son application est en faveur des travailleurs le rendement attendu serait que positif, un que la justice sociale motive plus salariés au rendement et à la production.⁶

Notre intérêt porté sur la justice organisationnelle pour but de valoriser le rendement et la production par des procédés humains négligés, et non appliqués, par les dirigeants d'état, par des raisons politiques ou économiques.

Dans la perspective d'une recherche pratique et descriptive, nous tenterons d'apporter des réponses à l'ensemble des questions posées autant de la justice organisationnelle et de sa perception au niveau des entreprises.

A cet effet nous proposons des questions suivantes :

-Quel est l'impact de la justice organisationnelle sur le rendement des salariés de l'entreprise SONATRACH de Bejaia ?

- il y a-t-il une différence de la perception de la justice organisationnelle selon le niveau d'instruction des travailleurs de l'entreprise SONATRACH de Bejaia ?

- il y a-t-il une différence de la perception de la justice organisationnelle entre les catégories socioprofessionnelles de l'entreprise SONATRACH de Bejaia?

- il y a-t-il une différence de la perception de la justice organisationnelle entre les hommes et les femmes de l'entreprise SONATRACH de Bejaia?

⁵GREENBERG Jerald, *The Social Side of Fairness*, Edition SAGE Publications, Washington, 1993, p 255.

⁶GREENBERG Jerald, *The Social Side of Fairness*, Édition SAGE Publications, Washington, 1993, p 256.

2. Les hypothèses :

Les interrogations de la problématique orientent notre étude vers la vérification des quatre hypothèses.

Selon Madeline Grawitz : « l'hypothèse est une proposition de réponses de la question posée, elle tente à formuler une relation entre des faits significatifs ». ⁷

Hypothèses suivantes :**Hypothèse 01 :**

La justice organisationnelle influe positivement sur le rendement des salariés de l'entreprise SONATRACH de Bejaia.

Hypothèse 02 :

Le niveau d'instruction permet une meilleure appréciation significative de la justice organisationnelle, favorisant un climat de stabilité et de confiance à l'intérieur des catégories socioprofessionnelles de l'entreprise SONATRACH de Bejaia.

Hypothèse 03 :

La perception de la justice organisationnelle est sociologiquement différente chez les catégories socioprofessionnelles de l'entreprise SONATRACH de Bejaia.

Hypothèse 04 :

Le sexe peut être un facteur déterminant, entre les hommes et les femmes pour une meilleure perception de la justice organisationnelle, nécessaire à la satisfaction individuelle au sein de l'entreprise SONATRACH de Bejaia.

3. Les objectifs de la recherche :

Les objectifs de notre recherche sont les suivants:

- Vérifier la relation existante entre la justice organisationnelle et le rendement des travailleurs de l'entreprise SONATRACH de Bejaia ;
- Examiner si la justice organisationnelle est l'une des facteurs qui encourage les travailleurs de l'entreprise SONATRACHA à être rentable dans leur travail ;
- Diagnostiquer l'impact de la justice organisationnelle sur le rendement des travailleurs de l'entreprise SONATRACH de Bejaia;

⁷ GRAWITZ Madeline, *Méthodes des sciences sociales*, Édition Dalloz, Paris, 2000, p 322.

- comprendre le sens de la justice organisationnelle avec toutes ces dimensions.

4. Définition des concepts :

▪ La justice :

-Définition théorique : la justice est un principe moral de la vie sociale fondé sur la reconnaissance et le respect du droit des autres qui peut être un droit naturel (l'équité) ou le droit positif (la loi).

La justice est aussi le pouvoir d'agir pour faire reconnaître et respecter ces droits (ex : rendre la justice). Elle est symboliquement représentée par le glaive et la balance traduisant son double rôle d'administration des châtements et de détentrice de la vertu morale lui permettant d'imposer son arbitrage.

▪ L'organisation :

-Définition théorique : une organisation est un ensemble de personnes qui ont entre elles des relations en partie régulière et prévisible, ayant un but collectif, mais dont des préférences, les informations, les intérêts et les connaissances peuvent diverger : une entreprise, une administration publique, un syndicat, un parti politique, une association, etc.

▪ La justice organisationnelle :

a)-Définition théorique : le concept justice organisationnelle fait référence à la perception de la justice à l'égard du traitement reçu par un travailleur au sein d'une organisation.⁸

b)-Définition opérationnelle : La justice organisationnelle est une politique primordiale et très importante dans chaque organisation, elle concerne les attributions et les rétributions des récompenses, elle est utilisée pour décrire le rôle de l'équité dans le monde professionnel.

▪ La justice distributive :

a)-Définition théorique : est une évaluation qu'un employé fait de sa contribution à l'entreprise par rapport à ce qu'il reçoit.

b)-Définition opérationnelle : La justice distributive est une évaluation qu'un employé fait de sa contribution à l'entreprise par rapport à ce qu'il reçoit, et ce, apparait à partir des réponses que les membres d'échantillon donnent selon notre questionnaire distribué au sein de l'entreprise SONATRACH de Bejaia.

⁸GREENBERG et R. Willis, *Social exchange Advances in Theory Research*, Édition Plenum, New-York, 1980, pp 27-55.

▪ La justice procédurale :

a)-Définition théorique : est l'ensemble de moyens et de procédures utilisées par l'administration pour faire face aux décisions prises par les autorités.

b)-Définition opérationnelle : La justice procédurale est l'ensemble des moyens et des procédures utilisés par l'administration pour faire face aux décisions, et ce, apparaît à partir des réponses qu'il donne selon notre questionnaire distribué au sein de l'entreprise SONATRACH de Bejaia.

▪ La justice interactionnelle :

a)-Définition théorique : est une dimension qui se pose sur le respect, l'honnêteté et la dignité de la part du subordonné et les responsables hiérarchiques.

b)-Définition opérationnelle : La justice interactionnelle est une dimension qui se pose sur le respect, l'honnêteté et la dignité de la part du subordonné et les responsables hiérarchiques, et ce, apparaît à partir des réponses qu'il donne selon notre questionnaire distribué au sein de l'entreprise SONATRACH de Bejaia.

▪ L'équité :

-Définition théorique : est un sentiment de justice naturelle et spontanée, fondée sur la reconnaissance des droits de chacun.

▪ L'équité sociale :

-Définition théorique : c'est l'une des composantes de la dimension humaine, qui signifie : équilibre plus juste entre société et personnes riches et pauvres.

▪ L'équité professionnelle :

-Définition théorique : est un principe régi par les lois sur l'équité et les lois sur les lois sur le contrat de travail. Selon celles-ci, les employés doivent être traités de manière équitable dans le cadre de l'embauche, des conditions de travail, des clauses de travail, de la formation du personnel et de l'évolution de carrière.

▪ Le rendement au travail :

-Définition théorique : le rendement est une proportion entre le résultat obtenu et les moyens ayant utilisés.

▪ Mode de gestion :

- **Définition théorique :** c'est l'action d'administrer, d'encadrer, de veiller au bon déroulement, s'applique à une grande quantité de milieu socioprofessionnel.

▪ L'environnement social :

- **Définition théorique :** l'environnement social d'un individu est formé de ses conditions de vie et de travail, des études qu'il a poursuivies, de son niveau de revenus et de la communauté dont il fait partie...

▪ La justice sociale :

- Définition théorique : la justice sociale est un principe politique et moral qui a pour objectif une égalité des droits et une solidarité collective qui permettent une distribution juste et équitable des richesses, qu'elles soient matérielles ou symboliques, entre les différents membres de la société.

5-Les études antérieures :**5-1-La relation entre la justice organisationnelle et la santé au travail :**

Les travaux de Adams (1965) et sa théorie de l'équité suggère que les individus évaluent ce qui est juste en calculant un ratio entre leurs efforts et leurs rétributions en comparaison l'autre référent (personne placé dans la même situation qu'eux) c'est l'équilibre résultats de la comparaison entre ces ratios qui amènera l'individu à ressentir une certaine satisfaction(bien être) à percevoir la distribution des ressources dans son organisation comme juste. En 1965, Adams soulignait le risque qui représente une injustice distributive sur la santé mentale des individus.

Aujourd'hui les chercheurs ont démontrés que la perception des individus de la justice qui entoure la distribution des ressources organisationnelle (salaire, promotion ...) influence des attitudes et des comportements au travail. Selon d'une récente étude, la perception d'injustice distributive entraîne une augmentation du stress, qui a long terme peut provoquer des problèmes de santé mentale.⁹

5-2- la justice procédurale et la santé :

Deux grandes approches ont marqué l'évolution de la justice procédurale, celle de Thibault et Walker (1975) et celle de Leventhal (1980).

Selon Thibault et Walker (1975), le contrôle des processus et des décisions est au cours de la perception de justice procédurale, alors que pour Leventhal (1980), ce sont des éléments (consistance, neutralité, information adéquate, possibilité de révisions, représentation et éthique mêmes de processus plutôt que la perception de contrôle de ce dernier qui importe cette deuxième forme de justice affectera des relations entre les employés et l'organisation et semble avoir un impact significatif sur la santé mentale des employés. Tepper (2001) s'intéresse à la relation entre la justice organisationnelle (distributive, et procédurale) et la détresse psychologique. Dans son étude, il supposait que la perception de la justice (distributive et procédurale) influence directement et de manière négative la détresse psychologique des employés.

⁹BRANGIER Eric, LANCRY Alain et LOUCHE Cloude, *Les dimensions humaines du travail, théories pratiques en psychologie du travail et des organisations*, Edition Grasset, Paris, 2004, p 680.

Ces deux relations ont été confirmées par les travaux de Tepper (2001).

5-3-La justice interactionnelle et la santé :

La justice interactionnelle tire ses origines des travaux de Bies et Moag (1986). Elle correspond à la perception qu'un individu se fait de la qualité des communications et des échanges avec ces supérieurs. Lorsque les individus se sentent traités avec respect et dignité, ils ont tendance à percevoir leurs milieux de travail comme équitables. Alors que certains auteurs Bies, Moag (1986) et Moorman (1991) considèrent la justice interactionnelle comme une forme distinguée de justice organisationnelle, d'autres la conçoivent comme sous-catégorie de la justice procédurale.¹⁰ Néanmoins, une récente étude de Colquitt (2001) a démontré empiriquement que ces deux formes de justice sont différentes.

Des résultats des récentes études empiriques démontrent un lien significatif entre la perception de justice interactionnelle et la santé mentale des employés.

Toute fois ces mêmes études soulignent la prédominance de justice procédurale sur la justice interactionnelle dans l'explication du développement des problèmes de santé au travail.

À la suite des travaux de Thibault et Walker (1975) sur les procédures juridiques, les chercheurs se sont intéressés à la justice procédurale, car les individus car les individus sont sociaux de la manière avec laquelle les rétributions sont allouées.

La justice procédurale représente les perceptions subjectives des individus quant la distribution des rétributions (p. ex., salaire, avantages sociaux).

Peu de temps après la mise en évidence de la justice procédurale, Bies et Moag (1986) ont proposé une autre facette de la justice organisationnelle et la justice interactionnelle.

Celle-ci repose sur le respect, la dignité, l'honnêteté, les informations et les explications dont font preuve les superviseurs à l'égard de leurs subordonnés. Selon Greenberg (1993), cette forme de justice peut être analysée en deux dimensions : la justice informationnelle et la justice interpersonnelle. .

La justice Informationnelle fait référence aux informations et explications sur les procédures et les rétributions qui sont données aux salariés de l'organisation. La justice interpersonnelle renvoie au respect et à la dignité avec lesquels sont traités les salariés au sein de l'organisation.

Et d'autres recherches ont montré que la justice organisationnelle était négativement reliée aux intentions de quitter.

¹⁰ EL AKREMI Assâad, Comportement organisationnel : *Justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel*, Édition Eres, Toulouse, 2006, p 89.

En effet, si les employés estiment que le traitement reçu dans leur organisation Actuelle n'est pas juste, ils n'auront pas l'intention de rester définitivement au sein de celle-ci et chercheront alors une meilleure reconnaissance dans une autre entreprise Adams (1965). En outre, selon la théorie de l'échange Social.

Les individus qui perçoivent un Traitement juste de la part de leur organisation se sentent redevables vis-à-vis de celle-ci et sont ainsi contraints de continuer à travailler dans cette Structure. Employés vont par conséquent estimer que le contrat psychologique Promesses et obligations réciproques reliant les employeurs et les Salariés est rompu.¹¹

6. La population d'enquête :

La population d'enquête est hétéroclite, composée de plusieurs catégories socioprofessionnelles (A.E, A.M, C), l'accès à la population d'étude est tributaire d'un accord préalable de l'administration de l'entreprise. Le choix des individus est relié à un impératif de la liste disponible. Donc la population d'étude est hétérogène aléatoire.

Dans notre recherche, notre échantillon est l'ensemble de femmes et hommes qui travaillent au sein de l'entreprise SONATRACH de Bejaia, nous allons construire une méthode aléatoire simple, cette dernière est un type d'échantillonnage tiré sur une technique qui accorde à chaque individu une chance comme égale et non nulle d'être choisi.

L'échantillon :

Dans cette recherche, notre échantillon est composé de 82 individus (répartis en 45 hommes et 37 femmes), et suivant les catégories socioprofessionnelles, ainsi nous avons 35 cadres, 44 agents de maîtrise et 3 agents d'exécution. La proportion d'apparition est nettement supérieure chez les agents d'exécution en raison du nombre restreint, tandis que chez les deux autres catégories la représentativité est égale, vu le petit écart qui les sépare. Le tirage des individus a obéi à la logique du hasard, au motif de la liste des éléments disponibles. Même si le choix de l'échantillon est aléatoire, reste que tous ses éléments ont la même chance de représentativité.

La pré-enquête :

En vue de découvrir notre terrain, ainsi de choisir les aspects qui vont être pris en considération dans notre recherche, nous avons réalisé une pré-enquête qui nous donnera une idée générale sur notre terrain d'étude et pour bien construire le

¹¹SALEK Salwa, *La justice organisationnelle et ses effets sur la santé mentale des employés d'un pénitencier*, Édition Béliveau, Québec, 2006, p 09.

questionnaire, effectuer des entretiens et saisir la réalité sur le terrain lors de l'enquête.

L'enquête :

Est une deuxième étape de ma recherche, elle nous a permis de recueillir des informations concernant notre sujet de recherche. Elle s'est déroulée du 16/02/2020 au 15/03/2020, durant laquelle nous avons distribué 82 questionnaires auprès des travailleurs relevant des différentes catégories socioprofessionnelles.

a-validité :

La validité d'une recherche tient à la correspondance entre les trames ayant servi à sa définition et ce qu'on a effectivement rapporté de la réalité observée. Ainsi, si on veut connaître le degré d'intérêt et qu'on observe pour le sport d'une population et qu'on observe uniquement le nombre de manifestations publiques de cet intérêt, on peut être critiqué parce qu'il s'agit d'une partie seulement du phénomène et qu'il faudrait d'autres types d'observations pour obtenir suffisamment de la validité. La validité s'évalue donc sur la nature des observations par rapport aux formulations. Plus les données recueillies rendent compte de ce qu'on voulait étudier, plus grande est la validité de la recherche.¹²

Après avoir élaboré les items qui construisent l'ensemble du questionnaire, nous l'avons déposé auprès d'un comité d'expertise dont : Notre encadreur à l'université de Abderrahmane Mira-Bejaia (Mr DABOUZ) ainsi que le chef de Service Chargé de la Formation (Mr MAOUCHE) de la direction régionale SONATRACH de Bejaia. Cela pour vérifier d'une part l'adéquation et la pertinence de ces items, et d'une autre part la langue utilisée.

Pour la validité interne nous avons opté pour deux étapes :

-validité de contenu : nous avons veillé sur l'adéquation de ses items avec les objectifs de ma recherche.

-validité de construction : nous avons gardé la cohérence interne entre les éléments de questionnaire.

¹² ANGERS Maurice, *Initiation à la méthodologie des sciences humaines*, Édition Casbah, Alger, 1997, p 58.

7. La méthode de recherche utilisée :

La partie pratique est très importante dans n'importe quelle recherche scientifique, puisqu'elle nous apporte des vérités et des informations sur une réalité sociale, mais pour la réalisation, il faut suivre une méthode bien précise. Car chaque recherche scientifique implique une méthode à suivre qui permet d'atteindre un but tracé. Elle englobe un ensemble des règles et procédures que le chercheur doit suivre pour mener sa recherche afin d'atteindre des résultats conformés à la réalité.

Selon ANGERS Maurice : « la méthode est un ensemble des procédures, des démarches précises adoptées pour en arriver à un résultat ». ¹³

Notre recherche porte sur l'impact de la justice organisationnelle sur le rendement des salariés de l'entreprise « SONATRACH de Bejaia ». Les méthodes sont différentes, et le choix de méthode détermine par la nature du thème étudié afin d'engager une méthode et technique adéquate.

La nature de notre thème choisie nous a exigé d'opter pour la méthode quantitative qui est défini selon BOUDON Raymond : « celle qui recueille des informations compatibles d'un élément à un autre parmi l'ensemble des éléments et que celle compatibilité entre les informations c'est celle qui permet après de faire les statistiques et d'une manière générale l'analyse quantitative des données ». ¹⁴

8. Les techniques de recherche utilisées :

Chaque recherche scientifique à une technique à suivre. Les techniques de recherche est utilisée comme des moyens permettant de recueillir des données dans la réalité.

Selon GRAWITZ Madeleine la technique c'est : « l'ensemble de procédés et instruments d'investigations utilisées méthodologiquement dans le but de recueillir des données dans la réalité ». ¹⁵

« Les techniques de recherches sont des moyens qui permettent d'aller recueillir les données dans la réalité. si les méthodes impliquent des orientations générales quant aux façons d'aborder un objet d'étude. les techniques indiquent comment accéder à l'information que cet objet est susceptible de fournir, ces techniques qui représentent les principaux moyens d'investigation de la réalité sociale ». ¹⁶

Pour acquérir plus d'information et des données sur notre thématique, nous avons optés pour la technique suivante :

¹³ANGERS Maurice, *Initiation à la méthodologie des sciences humaines*, Édition Casbah, Alger, 1997, p 58.

¹⁴BOUDON Raymond, *les méthodes en sociologie*, press universitaire de France, paris, 1969, p 128.

¹⁵Madeline Grawitz, *Méthodes des sciences sociales*, Édition Dalloz, Paris, 2000, p 322.

¹⁶ANGERS Maurice, *Initiation à la méthodologie des sciences humaines*, Édition Casbah, Alger, 1997, p 59.

-Le questionnaire :

Dans notre étude, nous avons opté pour un questionnaire, qui est un mode d'investigation plus pratique le genre des recherches descriptives comme dans notre cas.

Le questionnaire est défini comme «une technique directe d'investigation scientifique utilisé auprès d'individus qui permet de les interroger de façon directive et de faire un prélèvement quantitatif en vue de trouver des relations mathématiques et de faire des comparaisons chiffrée ». ¹⁷

Le questionnaire est l'un des outils les plus importants de la réussite d'une recherche, qui a été défini comme une technique d'élaboration et de collecte de données chiffrée.il prend la forme d'une série de questions rédigées et préétablies et posées de façon standardisée à un échantillon d'individus, de façon à établir des liaisons statistiques destinées à expliquer leurs pratiques, conduites ou opinions à partir de leurs positions dans l'espace social.

Selon CLAUDE jean est une «technique directe pour la recherche scientifique qui permet de questionner les individus d'une manière directe pour collecter des informations et de constituer des relations méthodiques et faire des comparaisons numériques ». ¹⁸

Notre questionnaire comporte (50) questions répartis en trois principaux axes, dont nous avons pu formuler d'après les lectures faites sur la justice organisationnelle que nous avons choisie, ces questions sont posées sous forme des questions fermées et bien sur sans oublier les données personnelles.

Les questions de premier axe portent sur les données personnelles qui contiennent les caractéristiques sociodémographiques qui sont comme suite: Age, sexe, niveaux d'instruction, situation familiale, statut professionnel, ancienneté, et des questions de deuxième axe sur la justice organisationnelle, qui sont représentés sous forme des échelles, celui-ci comprenait 25 questions mesuraient en trois dimensions qui sont les suivantes :

-l'échelle de la justice distributive : comprend (07) énoncés

-l'échelle sur la justice procédurale : comprend (12) énoncés

-L'échelle sur la justice interactionnelle : comprend (06) énoncés

¹⁷ANGERS Maurice, *Initiation à la méthodologie des sciences humaines*, Édition Casbah, Alger, 1997.

¹⁸BRANGIER Eric, LANCRY Alain et LOUCHE Cloude, *Les dimensions humaines du travail, théories pratiques en psychologie du travail et des organisations*, Édition PUN, Nancy, 2004, P670.

Les questions de troisième axe concernant le rendement organisationnel au sein de l'entreprise SONATRACH, sont des items qui sont représentés sous forme d'échelles, elles comprenaient 10 items, comme nous avons opté pour des questions ouvertes.

Pour les modes de réponse, j'ai adopté l'échelle de Likert qui est en ordre de gauche à droite en commençant par tout à fait contre jusqu'à tout à fait en d'accord. Pour la cotation des réponses ; les sujets qui répondent avec :

- ✓ Tout à fait contre ont une note 01.
- ✓ Contre auront une note 02.
- ✓ Sans avis auront une note 03.
- ✓ D'accord auront une note 04.
- ✓ Tout à fait d'accord auront une note 05.

-L'entretien :

Au sens scientifique, l'entretien est une technique de recherche et d'investigation. Par le biais de cette méthode, l'enquêteur cherche à obtenir des informations sur les attitudes, les comportements, les représentations d'un ou de plusieurs individus dans la société (organisation). A propos de cette méthode, signale qu'elle permet « l'analyse du sens que les acteurs donnent à leur pratiques et aux événements auquel ils sont confrontés : leurs système de valeurs, leurs repères normatifs, leurs interprétations des situations conflictuelles ou non, leurs lecture de leurs propres expériences ». ¹⁹

Dans notre recherche au niveau de l'entreprise SONATRACH de Bejaia, nous avons établis une série de questions directifs qui sont posées aux différents catégories socioprofessionnelles (agent d'exécution, agent de maîtrise, cadres) qui sont de deux sexe (femmes, hommes).

9. Les difficultés rencontrées :

On ne peut pas réaliser un travail ou une recherche sans rencontrer des difficultés, des obstacles et des entraves durant ce parcours, pour cela, on signale que, durant la période de notre recherche, nous avons rencontrés quelques difficultés à savoir :

- Le manque d'information concernant notre thème de recherche.
- Le manque de confiance de certains enquêtés, car ils évitent de répondre malgré nous avons leur a assurés l'anonymat de leurs réponses.

¹⁹MARSAN Christine, *Gérer les conflits*, Édition Dunod, Paris, 2004, p120.

- L'absence de certains ouvrages concernant notre thème de recherche

Résumé du chapitre

En guise de conclusion, il apparaît clairement que nous avons utilisés une méthodologie des sciences humaines et sociales, d'une pré-enquête, d'une enquête, d'une méthode bien déterminée (méthode mixte) et d'une technique (questionnaire et l'entretien) et l'échantillon de la population.

Chapitre II

La justice organisationnelle

Préambule :

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

La justice organisationnelle a fait l'objet de nombreux travaux visant à comprendre ses dimensions, ses déterminants ce que nous allons exposer dans ce présent chapitre.

1-La justice organisationnelle : fondement et définition :**1-1- Fondement :**

Avant d'être organisationnelle, la justice est par nature un phénomène social et humain. L'être humain désire la justice pour avantages qu'elle apporte, par exemple la tranquillité, l'ordre social etc. Ainsi, la justice a suscité la curiosité et l'intérêt de nombreuses disciplines comme la philosophie, la sociologie, la psychologie, le droit à la considérer, il existe plusieurs façons de l'appréhender.

En effet, la philosophie conçoit la justice dans une optique normative et perspective, selon la théorie de la justice de Rawls (1970) <la justice est la première vertu des vertus des institutions sociales comme la vérité et celle des systèmes de pensées. Si élégante et économique que soit une théorie, elle doit être rejetée si elle n'est pas vraie ; si efficace et si bien organisée que sont les institutions et les lois, elles doivent être abolies si elles sont injustes) la justice est la valeur fondamentale pour la société, les philosophes tentent de déterminer quelles sont les actions qui sont justes et celles qui ne sont pas alors que les psychologues vont se préoccuper des conditions dans lesquelles une personne va apprécier une situation comme juste ou pas. Ils s'inscrivent dans une approche descriptive de la justice. Les psychologues cherchent à savoir pourquoi les individus conçoivent certaines situations comme juste et ils s'intéressent aussi aux différentes conséquences que produisent cette évaluation de la situation.

Une personne va dire que qu'une situation est juste uniquement si elle perçoit juste. Ce jugement est donc subjectif. Il ne se construit pas sur la base des critères fixes et stables et ne

s'élabore pas non plus à partir des caractéristiques objectives d'une situation, c'est ce que l'on peut appeler le sentiment de justice et c'est ce sentiment de justice dont il va être question.

1-2- Définition de la justice organisationnelle :

La justice est une notion complexe. Tout un chacun ressent face à une décision prise par un dirigeant une impression de justice en fonction de différents paramètres ou de différentes comparaisons implicites, mais la difficulté réside dans la compréhension du fonctionnement d'un objet connu de tous et en même temps difficile à circonscrire ou à décrire.²¹ Afin d'éclaircir les différentes notions liées à la justice.

2- les dimensions de la justice organisationnelle :

2-1-La justice distributive :

La justice distributive est inscrite aussi bien dans l'histoire des sciences humaines que dans la philosophie normative. La justice distributive renvoie aux perceptions et aux réactions quant aux rétributions obtenues, au regard à la fois de ce que les employés croient mériter et de leur comparaison à autrui.²² C'est le pionnier Stacy Adams qui fit entrer en 1963 la justice distributive dans la psychologie organisationnelle.

Le sentiment de la justice distributive repose donc sur l'évaluation des contributions apportées par le salarié (efforts fournis, temps passé sur la tâche, investissement, etc..) et des rétributions accordées en retour par l'entreprise (salaire, primes, promotions, statut, etc. .)

Colquitt (2001) ainsi que Folger et Konovsky (1989), $\alpha = 0,95$: « Je suis payé équitablement compte tenu à ma performance », « ma rémunération reflète bien mon niveau de rendement », « ma performance est rémunérée à sa juste valeur »

L'échelle de Likert en cinq points s'étendait de « Complètement faux » à « parfaitement vrai »

²¹ GREENBERG Jerald, *Han book of Organisationnel Justice Psychology*, Édition Presse Ltd, Londres, 1993, p 189.

2-2- La justice procédurale :

Alors que les recherches sur la justice distributive ont dominé les années 1960 et 1970, la fin des années 1970 et les années 1980 ont marqué de l'avènement des recherches sur la justice procédurale. 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. Thibault et Walker (1975) ont marqué ce tournant grâce à des études sur la résolution des conflits dans un contexte judiciaire. Ils montrent que lorsqu'une personne peut exercer un contrôle sur un processus de prise de décision, elle considère celle-ci comme étant plus juste, y compris si elle ne lui est pas favorable. Ce contrôle consiste en une possibilité donnée à la personne à qui la décision s'applique de donner un avis, de faire part de ses sentiments durant la procédure qui permettra d'arrêter la décision.

Leventhal (1976,1980) avait également évoqué l'idée dans le même temps que Thibaut et Walker que la seule théorie de l'équité était insuffisante à couvrir l'ensemble des facteurs qui expliquent les enjeux de la justice. Il a élargi la connaissance des conditions d'application de justice procédurale dans ces contextes plus organisationnels. Leventhal a établi différentes règles qui doivent être appliquées en amont de la décision ou de la distribution de ressources pour qu'une procédure soit ressentie de façon juste. Elles sont au nombre six :

- **La cohérence** : les procédures ne doivent pas être affectées par l'intérêt personnel ou se baser sur des préconceptions existantes.
- **La précision** : 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** : les procédures doivent contenir l'opportunité de modifier et d'inverser les décisions en allouant des possibilités de recours et griefs.
- **La représentative** : les procédures doivent refléter les préoccupations de base, les valeurs et les perspectives des individus et sous-groupes concernés par la décision. C'est cette règle que l'on retrouve dans le concept de contrôle de processus de Thibault et Walker (1975).
- **L'éthique** : les procédures doivent être cohérentes avec la morale fondamentale et les valeurs éthiques des individus impliqués. Par exemple, les procédures doivent éviter la déception, la supercherie, l'intrusion dans la vie privée, ou de la corruption.

Les critères identifiés par Thibaut et Walker (1975) et Leventhal (1980) ont très largement servi de base théorique aux études sur la justice procédurales qui 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 justice procédurale ont donné lieu à des 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 justice distributive.

Bies et Moag (1986) ont par la suite introduit une nouvelle dimension de justice organisationnelle qui n'était pas explicitement évoquée dans les théories de justice procédurales. Il s'agit de la justice interactionnelle.

2-3- La justice interactionnelle :

Les recherches de Bies (1987) et Greenberg (1990) ont démontré que la perception de la justice procédurale est influencée par des facteurs qui dépassent les procédures formelles employées pour résoudre des conflits ou pour assigner des récompenses. Bies et Moag (1986) La justice procédurale correspond aux issues équitables concernant des méthodes, des mécanismes et des processus employés pour déterminer des résultats Folger et Cropanzan (1998). Pour Folger (1996), elle correspond à l'aptitude présumée des procédures à transformer les contributions personnelles en rétributions. Selon Leventhal (1980), la justice procédurale renvoie à la perception par un individu de la justice des composants procéduraux du système social qui règle le processus d'allocation des ressources. Cette approche se fonde sur un modèle cognitif des faits précédant la distribution des rétributions et sur l'évaluation de ces faits. Ce modèle traite des composants procéduraux d'un processus d'allocation et des règles de justice employées pour évaluer l'équité des procédures appliquées à ces composants. Leventhal, Karuza et Fry (1980) distinguent sept composants.

- Le choix d'un agent qui collecte l'information dans le processus d'allocation.
- L'ajustement des règles de base.
- Le recueil d'informations fiables sur les comportements du récepteur de l'allocation.
- La structure de la décision par laquelle la récompense ou la punition est assignée.
- L'appel qui permet aux personnes insatisfaites de chercher à modifier la distribution de la rétribution.

- La protection assure que le décideur exécute ses responsabilités avec honnêteté et intégrité et décourage certains individus opportunistes d'obtenir des ressources par des moyens illicites.

Le changement des mécanismes implique des méthodes pour modifier les procédures qui règlent le processus d'allocation.

Chaque individu dispose d'un modèle cognitif sous forme de représentations internes de son environnement social qui comporte des composants procéduraux. Il évalue ces éléments structuraux à partir de règles procédurales justes. Leventhal (1980) en identifie six:

- L'uniformité stipule que les procédures d'allocation, pour être perçues par un individu comme justes, devraient être uniformes à travers les personnes et dans le temps.
- La suppression du parti pris par la réduction des préjugés dans les procédures d'allocation des ressources.
- La précision de l'information.
- La possibilité de révision. La perception de l'équité des procédures est tributaire de la présence des procédures d'appel qui permet de modifier les décisions à diverses étapes du processus d'allocation. Barrett-Howard et Tyler (1986) ont confirmé empiriquement le poids de cette règle dans la perception de la justice procédurale.
- La représentativité. Tous les individus doivent être représentés lors de la prise de la décision. Les principes moraux et éthiques.

Tyler et Bies (1989) ont intégré l'aspect interpersonnel dans l'approche procédurale (justice interactionnelle). Tyler et Bies (1989) ont présenté la justice interactionnelle comme une variable indépendante de la justice organisationnelle. Folger et Cropanzano (1998) la considèrent comme une composante de la justice procédurale. Bies (1997) reconnaît la difficulté de distinguer la justice interactionnelle de la justice procédurale car les procédures formelles et les interactions interpersonnelles comportent conjointement le processus qui mène à une décision d'attribution. Ces deux formes de justice ont des conséquences fortement semblables.

Selon Bies et Moag (1986), la justice interactionnelle 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 expliquées. Bies (1986) a identifié quatre critères déterminants :

Traitement équitable : l'honnêteté, la courtoisie, le respect et le feedback opportun. Il suggère que l'importance de ces critères est indépendante des résultats obtenus. Liwicki (1989) introduit la notion de morale.

Tyler et Bies (1989) ont identifié cinq critères déterminants dans la perception de la justice des traitements dans l'organisation :

- 1- la considération adéquate des opinions,
- 2- la suppression des préjugés personnels,
- 3- l'application uniforme des prises de décisions à travers les personnes et dans le temps,
- 4- la remise d'informations précises concernant les décisions,
- 5- l'explication adéquate des décisions.

Des études comme celles de Bies et Shapiro (1988) ont prouvé que la perception de la justice est influencée non seulement par les procédures employées pour déterminer les résultats, mais aussi par les explications de ces procédures.

3- les facteurs déterminants de la perception de la justice organisationnelle :

A l'instar de la logique de Greenberg (1990) et de Bies (2001), pour établir une meilleure distinction entre les différentes dimensions de la justice et pour appréhender son importance dans la multitude de contextes organisationnels, il importe d'étudier les différents déterminants ou facteurs explicatifs :

3-1 les déterminants individuels

-L'âge : c'est une variable qui a été rarement prise en compte séparément dans les recherches sur la perception de l'injustice organisationnelle. Elle faisait uniquement partie d'étude concernant l'impact de différentes caractéristiques démographiques, prises conjointement sur la perception des individus de la justice ou 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 et plus impliqués à l'organisation.

-L'ancienneté : le lien entre l'ancienneté et l'employé et sa perception de l'injustice est selon certains auteurs, positifs en raison de la tendance de celui-ci mémoriser les expériences négatives vécus tout au long de son parcours professionnel. Cependant, selon d'autres auteurs tels que Leventhal, l'ancienneté réduit le sentiment d'injustice.

-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 organisationnelle 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).

-Niveau de formation : il est communément admis que les personnes plus instruites bénéficient d'un niveau de conscience et de maturité plus élevé. Ainsi, à un niveau de formation plus élevé, les employés seraient plus sensibles aux 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 aussi percevoir et juger l'équité de leurs supérieurs autant que les personnes ayant un niveau d'instruction faible.

3-2-les déterminants organisationnels :

-Le climat social : l'analyse de climat social ou organisationnel sur la perception des salariés de la justice organisationnelle n'a pas suscité l'intérêt de nombreux chercheurs. Le climat social peut être défini comme étant « l'atmosphère psychologique générale qui prévaut sur le lieu de travail ».²³ Une double dimension objective et subjective 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.

-Les caractéristiques de la fonction occupée : ils ont de tout temps constitué l'un des déterminants de l'attitude et de l'humeur de l'employé attribuent à toute fonction un potentiel de motivation. Il s'agit de l'aptitude d'une fonction, grâce à ces ses caractéristiques, de motiver la personne qui l'occupe. Les caractéristiques de la fonction représentants donc

²³ LAROCHE Josépha, *Mondialisation et gouvernance mondiale*, Édition Presses Universitaires de France, paris, 2003, SP.

l'ensemble des aspects stables de l'environnement de travail relatif à cette fonction. L'ensemble de ses caractéristiques sont répartis à la variété de compétences mobilisées, l'identification aux tâches, l'autonomie. La perception de la justice organisationnelle est un sentiment qui peut être renforcé en bénéficiant d'un poste de travail ayant un potentiel de motivation.

-La politique de la rémunération : la décomposition de la satisfaction perçue par l'employé vis-à-vis de la politique salariale de l'organisation permet de trouver un lien intime avec les différentes dimensions de la perception de justice organisationnelle. La satisfaction vis-à-vis de rémunération comporte une composante relative au niveau de salaire reçu aux fréquences des augmentations des salaires alloués es par l'entreprise. Elle renvoie en d'autre terme à la dimension distributive de la politique de rémunération et touche par conséquent à la perception de l'employé de la justice distributive. La politique salariale comporte aussi certains aspects relatifs à sa structure et les modes d'administration des salaires, elle constitue ainsi un antécédent de la perception de celui-ci de la justice dans ces dimensions procédurale et interactionnelle puisqu'elle est reliée aux procédures utilisées par l'organisation lors de la mise en place des politiques salariales.

-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 mise en place par l'organisation. Nombre 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 avec celui-ci concernant le processus et les résultats de l'appréciation, peut influencer positivement l'équité perçue de ce système. Ce type de système renforce chez l'employé le sentiment d'estime de soi et de sécurité concernant les résultats de son travail.

04-Le lien entre la justice organisationnelle et le bien-être au travail :

Depuis quelques temps, la justice organisationnelle identifiée comme un « nouveau prédicteur psychosociale la santé au travail » qui semble intéressant à prendre en compte pour promouvoir le bien-être.

A contrario, l'injustice organisationnelle est préjudiciable pour les employés mais aussi pour les organisations. Le concept de justice devrait ainsi être considéré comme une source clef pour promouvoir le bien-être et peut être utilisé largement dans la gestion des

ressources humaines (recrutement, évaluation des performances, la gestion du système de récompenses, le management des conflits...).

Pour mieux comprendre en quoi l'utilisation des concepts de justice peut être indispensable dans une démarche de prévention des risques psychosociaux et en terme de management, nous aborderons dans un premier temps, les liens que la justice ou l'injustice peut avoir avec le stress et la santé des salariés puis dans un second temps, les répercussions qu'elle peut avoir au niveau organisationnel à travers les effets sur les attitudes et comportements des salariés.

05-Les effets de la justice organisationnelle sur le stress et la santé :

5-1- L'injustice organisationnelle :

De nombreuses études ont met en exergue l'existence d'une relation entre la justice et le stress et ont met l'accent sur l'effet nuisible de l'injustice sur la santé des salariés (Barling,Rogers et kelloay, 2001).

Des études empiriques indiquent que l'injustice est associée au faible bien-être, a une augmentation des maladies et des problèmes de santé mentale, et à une plus grande probabilité d'adopter des stratégies de coping inadaptées (Elovainio et al, 2001).

A ce sujet, le récent méta analyse de Robbins (2012) fournit un examen dense de la littérature en ce qui concerne les liens entre la perception d'injustice et la santé. En effet, il apparait que les symptômes en liens avec une mauvaise santé mentale tels que la dépression, l'anxiété et la détresse psychologique sont étroitement liés à une perception d'injustice notamment en termes d'iniquité et de déséquilibre effort-récompenses Robbins (2012).

Au même titre que les modèles de stress les plus reconnus, suggérant que la combinaison des exigences élevées, un faible contrôle de l'emploi, et de soutien social ou un déséquilibre Efforts-récompenses, présentent des risques majeurs pour la santé psychosociale au travail, l'injustice apparait très prédictive des atteintes de la santé.

D'un point de vue descriptif, la notion d'injustice distributive se rapproche du modèle de stress de Siegrist (1996). Dans ce modèle, le stress apparait lorsqu'il existe un déséquilibre

entre les efforts et les récompenses, au même titre que l'injustice apparaît si la rétribution reçue ne correspond pas à ce que l'individu mérite ou attend en terme de contribution.

Plusieurs études ont ainsi apparentés le modèle de la justice et le modèle de Siegrist pour étudier les répercussions du stress Head (2007). Ainsi, toute comme le déséquilibre entre les efforts / récompenses est prédictif des troubles physiques et mentaux (maladies cardiovasculaires, détresse mentale, dépendance à l'alcool, diabète...). Une faible justice distributive est susceptible d'être corrélée à une moins bonne santé (Greenberg, 1991). En effet, les travailleurs qui perçoivent une situation qui n'est pas équitable, démontent un plus haut niveau de problème de santé mentale Robbins (2012).

Comme vu précédemment, plusieurs recherches Moliner, Martinez-tur, Cropanzano, (2005) ont apporté un éclairage sur les liens de l'injustice avec la santé psychologique au travail. Vesina, Ndjaboué et Brison (2010) ont montré que la justice organisationnelle influençait la santé mentale. Les employés qui perçoivent de l'injustice semble d'avoir d'avantage de sentiments négatifs et manifester de la détresse mentale.

L'injustice est d'ailleurs liée significativement à la dépression et l'anxiété Spellet Arnold (2007). Associée à des symptômes de stress, l'injustice représente un vécu douloureux pour les individus. Par exemple, en cas de récompenses inadéquates perçues comme injustes, une baisse de l'estime de soi peut s'observer Siegrist (1996). En effet, cette distribution défavorable et non méritante sinon le salarier va venir bloquer le sentiment d'accomplissement personnel Plasecki (2014). La justice ou l'injustice perçue affecte les croyances qu'un individu possède à propos de lui-même et notamment de sa valeur au travail Miller (2001) pouvant ainsi entraîner la personne vers la dépression. Selon Frone (2008), les facteurs de stress ternissant l'image que l'on a de soi-même auraient un impact plus important sur le bien-être individuel que ceux affectent moins notre image. Le sentiment d'iniquité atteint l'estime de soi tandis qu'un traitement juste renforce celle-ci et permet de maintenir un sentiment d'auto- efficacité dans la capacité influencer les résultats.

Les perceptions de la justice semblent ainsi étroitement associées aux indicateurs de santé mentale et les travailleurs signant davantage de problèmes de santé physique lorsqu'il règne une injustice générale.

Cependant, la santé physique serait atteinte (problèmes cardiovasculaires, immunitaire...) par l'injustice mais de manière indirecte Robbin (2012) par l'intermédiaire du stress qu'elle engendre.

Les problèmes de santé en lien avec les traitements injustes seraient ainsi la conséquence de l'exposition à un stress prolongé Elovainio (2001).

5-2-L'injustice et le burnout :

Moliner (2005) avancent que les diverses formes de justice sont liées négativement à certaines caractéristiques de l'épuisement professionnel (cynisme et l'épuisement émotionnel). Les auteurs montrent également la relation négative entre le climat de justice et le burnout. En effet, on associe les indicateurs de santé mentale tels que le burnout, le stress et les émotions négatives en tant qu'états à l'injustice. Le burnout, associé au déséquilibre Efforts-Récompenses est une conséquence de l'injustice. Par exemple, les salariés se sentent sous-payés, ressentent plus de fatigue émotionnelle, ont plus de signes de cynisme (symptômes et burnout), déclarent plus de plaintes liées à leur santé et sont plus malades que ceux s'estimant équitablement payés.²⁴ Les sentiments d'injustice sont donc des éléments moteurs dans l'apparition du burnout au-delà des autres facteurs de stress. Maslach et Leiter((2008) ont notamment montré dans leur étude longitudinale que les perceptions de justice ou l'injustice organisationnelle feraient partie des facteurs principaux susceptibles de précipiter le salarié vers le burnout ou l'engagement. A ce sujet, le manque d'équité dans l'échange sociale avec les supérieurs ou collègues ou dans un milieu hospitalier avec les patients par exemple, semblerait expliquer en partie le burnout. Plusieurs études menées notamment auprès des infirmières confirment d'ailleurs que la perception d'iniquité des professionnels est liée aux trois dimensions du burnout Truchot (2009) aussi dans son expérience sur les médecins, avait montré que les relations iniques avec les patients sont un déclencheur de l'épuisement.

6-Les effets des différentes perceptions de justice sur la santé :

Comme nous l'avons vu précédemment, la dimension d'équité seule ne contribue pas à expliquer la justice organisationnelle. Nous pouvons mieux comprendre ces répercussions sur la santé par l'étude d'un éventail plus large des types de justice car chacune apporte des effets supplémentaires sur la santé Robbins (2012). En effet, comme nous l'avons vu

²⁴ GEENBERG Jerald, *Managing Behavior in Organisations*, Édition Pearson, New York, 1996, p 206.

précédemment, le modèle de justice ne se limite pas au processus d'échange entre efforts et récompenses, il s'intéresse plus largement à comment l'individu est traité au travail (procédure employée pour prendre une décision, relation, informations...). Nous verrons au cours de cette partie comment les différentes dimensions de justice peuvent agir sur la santé.

Selon Janssen (2004), les sentiments de justice distributive et procédurale permettent de sentir moins de stress et de baisser le risque de dépression en renforçant les ressources.

De plus, le degré de justice distributive mais aussi procédurale semblerait jouer un rôle important dans l'apparition du burnout et de l'engagement.

Néanmoins, la justice procédurale aurait plus d'impact sur la santé que la justice distributive.

Les effets néfastes de l'injustice peuvent être plus au moins atténués si au moins un composant de la justice est maintenu. Par exemple, pour ce qui est de la justice procédurale, nous pouvons faire le parallèle avec le modèle de stress de Karasek où une demande importante de travail combinée à une faible latitude (faible contrôle) amène l'individu au stress.

Ici, le fait de ne pas avoir de contrôle sur la décision malgré une distribution négative (charge du travail) accentuera le sentiment d'injustice, l'injustice diminuant le sentiment de contrôle des événements et créant de l'incertitude. Selon Tepper (2001), les personnels ayant perçus les niveaux les plus bas de justice distributive et procédurale manifestaient davantage des effets de stress. Ainsi, si on associe une importante charge de travail (Distribution injuste) à un traitement injuste (procédure injuste), il y aura un facteur de stress aggravant et les conséquences seront amplifiées.

Dans une expérience faite auprès des gestionnaires de la santé publique sur les comportements innovants, considérés comme tresseurs potentiels, il a été démontré que le stress provoqué dans ce contexte d'innovation est modérée par l'effet interactif de la justice distributive et procédurale (Janssen, 2004). Cependant, l'auteur montre que lorsqu'une injustice distributive est combinée avec de la justice dans les procédures, l'expérience de stress induite est tout de même faible. Dans une autre étude, Vermunt et Steensma (2003) ont observé qu'en situation de stress induite, par la réalisation d'une tâche. En la combinant avec un traitement (possibilité d'argumenter sa performance par exemple), on note une baisse de la fréquence

cardiaque, symptômes physique bien connu le stress. La procédure juste semble ainsi atténuer les effets délétères d'un résultat peu favorable et peu de stress.

Dans plusieurs recherches épidémiologiques récentes, il était aussi prouvé que l'injustice des procédures mais aussi l'injustice interpersonnelle sont liées à la santé Elovainio (2004) combinées ensemble les justices où injustices procédurales et interactionnelles accentuent les dégâts sur la santé (insomnie absence pour maladie...) ou peuvent compenser une injustice distributive et réduire les effets délétères. Des injustices distributives et procédurales auront ainsi moins de conséquences négatives si la justice interactionnelle est élevée Cropanzano (2007). A ce propos, Greenberg (2006) a démontré que les insomnies en réaction à une injustice distributive pouvaient être atténuées au cas de formation des managers aux justices interpersonnelles et informationnelles.

Dans l'étude de L'aschenger (2004), faite auprès de 285 infirmières, il a été démontré que le sentiment d'être respecté augmente la satisfaction au travail, facilite la confiance envers l'organisation et baisse l'épuisement émotionnel. Ainsi la mesure avec laquelle les individus sont traités avec justice au travail semble prédire l'état de santé indépendamment des autres facteurs de stress.

Cependant, même si chaque dimension, de justice a son importance sur la santé, on note que d'une manière générale, l'injustice interactionnelle est la moins prédictive (Robbins 2012). La justice procédurale aurait en effet un poids que les autres dimensions dans l'apparition du burnout. Le déséquilibre mental mineur et l'état de santé auto évalué seraient plus fortement associés à la justice procédurale qu'interactionnelle. Ce ci coïncide avec le fait que les politiques organisationnelles injustes (pratique et procédures) représentent un plus grand risque pour la santé que le traitement injuste de supérieur. Néanmoins, concernant le climat de justice, Molinet (2005) indiquent que c'est la dimension interactionnelle de climat de justice perçue qui prédit le mieux les deux composantes principales du burnout la fatigue émotionnelle et le cynisme. Les autres dimensions de justice jouant un rôle secondaire.

Comme nous l'avons vu l'injustice constitue une source supplémentaire de stress à ne pas négliger. En effet, la justice organisationnelle aujourd'hui est considérée comme un facteur psychosocial à part entière et apporte des bénéfices en plus sur la santé des modèles de référence tel que Siegrist et Karasek Vézina (2010). Les modèles de santé au travail peuvent agir comme un tresseur et avoir des dégâts sur la santé si rien n'est fait. En effet, comme nous l'avons vu, en cas d'injustice, la santé de salarié peut être atteinte notamment à travers le

stress et le burnout, et la santé des organisations atteintes à travers les comportements contreproductifs ou de retrait.

La perception de la justice influence le bien-être individuel mais guide également les attitudes et comportements des salariés suivant qu'ils perçoivent des décisions comme justes ou injustes.

7-Les effets de la justice organisationnelle sur les attitudes et les comportements au travail :

Mis à part les liens évident de la justice avec le stress et la santé, la justice organisationnelle se trouve avoir un lien avec les attitudes organisationnelles et les comportements des employés (Lind et Tyler, 1988).

La perception de justice semble guider les attitudes, comportements et réactions des salariés suivant qu'ils perçoivent ces décisions comme justes ou injustes. Autrement dit, une décision juste va provoquer des attitudes positives envers l'organisation et inversement si elle ne l'est pas (Tyler et Lind, 1992), de même les comportements des salariés sont fortement influencés par leurs jugements de justice et d'injustice (Colquitt et al, 2001).

7-1-La justice, les attitudes et comportements au travail :

Les différentes recherches sur le sujet ont toutes souligné les effets favorables de la justice en milieu de travail. La justice organisationnelle crée des bénéfices importants pour les organisations et leurs employés à travers davantage de comportements positifs et une meilleure attitude envers le travail. Les résultats de différentes recherches et méta-analyses confirment que les perceptions de justice encouragent la satisfaction, l'engagement organisationnel, les performances et les comportements de citoyenneté. En effet, la performance et les attitudes telles que la satisfaction, la confiance et l'attachement à l'organisation, ainsi que l'augmentation des comportements citoyens et la diminution des conflits font partie des effets bénéfiques que peut apporter l'utilisation des principes de justice sur l'organisation. Diverses études associent d'ailleurs les jugements de justice à des comportements positifs, comme les comportements de citoyenneté tels que l'entraide dans un groupe ou une meilleure acceptation des décisions. Inversement, la présence de la justice organisationnelle peut prévenir des agressions. D'ailleurs les justices, procédurale et interactionnelle, semblent modérer les comportements agressifs en cas d'injustice distributive,

en venant atténuer le sentiment d'un individu qui perçoit de la justice organisationnelle sur les trois niveaux aura moins envie d'adopter des comportements hostiles et agressifs envers l'organisation ou d'autres employés.

Au contraire, en cas de justice organisationnelle, l'organisation est souvent récompensée par des actions correspondantes et réciproques comme des comportements positifs de citoyenneté.

7-2-Les effets des différentes perceptions de la justice sur la satisfaction et l'attachement :

D'une manière générale, les différentes dimensions de la justice sont toutes corrélées aux attitudes et aux comportements organisationnels.

Cependant, la justice distributive et procédurale est particulièrement considérée comme d'important prédateur des attitudes des employés car elles permettent notamment de prédire la satisfaction et l'attachement organisationnel.

En effet, bien souvent rattachées à l'organisation, les dimensions de justice distributive et procédurale influencent conjointement les attitudes et les comportements envers celles-ci.

Ainsi, la justice distributive et procédurale sont corrélées à la satisfaction plus en moins de façon similaire.

Cependant, suivant que la satisfaction soit spécifique ou globale, les corrélations peuvent différer avec les différentes dimensions de la justice.

Par exemple, la justice distributive semblerait être un déterminant principal de la satisfaction des résultats au travail, elle prédit notamment la satisfaction de la paie. Mcfarlin et Sweeney (1992) avaient montré que la justice distributive était un prédicteur plus puissant de la satisfaction au travail que ne l'était la justice procédurale.

D'autre part, Simon et Roberson (2003), ont montré que la justice interactionnelle est la dimension qui prédit le plus la satisfaction spécifique envers des supérieurs. En effet, dans la méta-analyse de Colquit et al. (2001), les justices interpersonnelles et informationnelles possèdent des corrélations fortes avec l'évaluation du supérieur et plus modérément et faiblement à la satisfaction des résultats, l'attachement organisationnel et le retrait.

La justice interactionnelle influence par les comportements des supérieurs directs, de ce fait, les attitudes et les réactions comportementales seront dirigées vers les supérieurs lui-même (par exemple, comportement de citoyenneté dirigé vers le supérieur.

Enfin, lorsqu'on considère la satisfaction au travail en tant que réponse plus globale que la satisfaction liée aux résultats personnels, des études ont indiqués des corrélations plus élevées entre la justice procédurale et la satisfaction professionnelle qu'avec la justice distributive si l'on se fie au fait que la justice procédurale prédit les résultats référencés par l'organisation de manière plus générale.

Même si la justice distributive et procédurale sont associées à la satisfaction au travail de façon similaire, la justice procédurale semble avoir un impact plus significatif sur la satisfaction (Lambert et al, 2007). En effet, tout dépend comment on se place.

Concernant l'attachement organisationnel, c'est la justice procédurale qui semblerait avoir un pouvoir plus important que la justice distributive, puisqu'elle constitue l'un des principaux facteurs de confiance envers les dirigeants. Elle a également un rôle prédictif sur l'attachement plus important que la justice interactionnelle. La justice procédurale est ainsi un déterminant majeur des résultats, attitudes et comportements envers l'organisation dans sa globalité.

7-3-Les effets des différentes perceptions de la justice sur les comportements au travail :

Même si dans les résultats de la méta-analyse de Cohen-Charash et Spector (2001), les trois types de justice sont liés aux comportements de citoyenneté similairement, la justice procédurale à été associé également davantage aux comportements de citoyenneté organisationnelle et à la productivité que la justice distributive. La justice procédurale apporte une certaine reconnaissance intellectuelle et émotionnelle engendrant une attitude de confiance envers l'organisation et l'envie de s'engager pour elle ou de rester dans l'organisation, à contrario, l'injustice procédurale provoque de la méfiance poussant les employés à adopter des comportements négatifs et aux comportements de turnover.

De plus, en cas de réduction de salaire (distribution injuste), le fait d'adopter des procédures justes apaisent les représailles des salariés envers l'organisation. Le sentiment de contrôle de la justice procédurale procure. Semblerait tamponner les effets de stress et les réactions des salariés. Les personnels ont moins envie de voler ou de partir de l'entreprise si on utilise une procédure juste.

Regroupés sous la rubrique de retrait de l'emploi, l'absentéisme, le turnover et la négligence sont souvent influencés par la justice distributive et procédurale ont montré que la justice procédurale avait plus d'impact sur les comportements de retrait que la justice interactionnelle.

Rattachées principalement à l'organisation, la justice procédurale et distributive, influencent ainsi les comportements envers celles-ci. Cependant, l'injustice interactionnelle véhiculé par les supérieurs engendre quant à elle des conséquences comportementales négatives qui seront dirigés plutôt envers ceux-ci. A l'inverse, un traitement juste inspire de la confiance et de ce fait le salarié rendre la réciprocité avec des comportements positifs. Skarlicki et Latham (1997) ont constaté que dans les unités où les supérieurs ont suivi une formation à la justice organisationnelle, les comportements de citoyennetés (présence aux réunions, entraide...) des membres de l'équipe augmentaient. La formation des supérieurs aux principes de justice semble être une option intéressante pour encourager les efforts et comportements positifs des salariés.

Comme nous l'avons vu, les perceptions d'injustice corrélaient positivement avec les comportements négatifs comme les représailles. Des études relient notamment le manque de justice au sabotage, au vol, et au niveau collectif, à la volonté de se rebeller ou de protester. Cependant, ces comportements négatifs peuvent être atténués si l'on introduit de la justice. A ce sujet, Greenberg (1990) a étudié l'impact de la justice procédurale et interactionnelle sur le vol et le turnover (en cas d'injustice distributive) en prenant le cas de deux usines dans lesquelles on avait baissé le salaire des employés de 15%. Dans une des deux usines, les salariés étaient traités avec justice procédurale et interactionnelle et dans l'autre, beaucoup moins. Les taux de vols et de turnover étaient inférieurs dans l'usine où les dirigeants avaient traité les salariés avec le plus de justice notamment en leur véhiculant un message sensible et en prenant le temps de les écouter. Ainsi, si on explique les décisions en véhiculant du respect, les salariés ressentiront moins d'injustice et les conséquences seront moins négatives. D'ailleurs, la justice interactionnelle semble liée aux comportements de citoyenneté et d'entraide plus fortement que la justice distributive.

Une étude de Head et al. (2007) confirme que les injustices, interpersonnelle et procédurale, sont aussi des déterminants importants de l'absence pour maladie. Et notamment, lorsque les personnels n'ont pas ou peu de contrôle sur une situation injuste, ils auraient d'avantage tendance à commettre des comportements de retrait.

Les attitudes et les comportements sont influencés non seulement par nos propres expériences de justice, mais aussi par le climat de justice à savoir comment ils sont traités en tant que groupe dans son ensemble. D'ailleurs, Ambrossee et schmincke (2009) suggèrent que les jugements globaux de justice, médiatisent les jugements spécifiques de la justice et les attitudes des employés. Le climat de justice semblerait avoir une validité supplémentaire pour prédire les attitudes au niveau individuel et les comportements au-delà de la perception de la justice au niveau individuel montent que le climat prédit de façon significative les résultats au niveau de l'équipe, y compris le rendement et l'absentéisme.

Une récente méta-analyse (Withman et al, 2012) a permis de confirmer que la justice ressentie au niveau de l'équipe ou d'une unité (climat de justice) est positivement reliée à la satisfaction et à l'attachement au travail, aux comportements de citoyenneté, de coopération entre salariés.

Les attitudes et les comportements sont influencés non seulement par nos propres expériences de justice, mais aussi par le climat de justice à savoir comment ils sont traités en tant que groupe dans son ensemble. D'ailleurs, Ambrose et schminck (2009) suggèrent que les jugements globaux de justice, médiatisent la relation entre les jugements spécifiques de la justice et les attitudes des employés. Le climat prédit d'une façon significative les résultats au niveau d'une équipe, y compris le rendement et l'absentéisme, une récente méta-analyse a permis de confirmer que la justice ressentie au niveau de l'équipe ou d'une unité (climat de justice) est positivement relié à la satisfaction et à l'attachement au travail, aux comportements de citoyenneté, de coopération entre salariés à la performance économique et à la satisfaction des clients. Inversement, les perceptions d'injustice au niveau de l'équipe sont reliées aux comportements de retrait tels que l'absentéisme et le turnover, tout comme au niveau individuel.

Nous avons pu voir que plusieurs études se sont focalisées sur certains aspects des pratiques organisationnelles pouvant influencer le sentiment de justice, tels que la voix ou les pratiques organisationnelles en lien avec les procédures et le traitement interpersonnel.

Cependant, les origines des perceptions des différents types de justice restent limitées dans le sens où peu d'études se sont focalisées sur d'autres aspects organisationnels comme les caractéristiques des postes ou situation de travail qui pourrait déterminer les perceptions de justice organisationnelle.

8-Les conséquences de la justice organisationnelle sur la santé psychologique :

Lorsque les décisions prises par l'autorité organisationnelle sont perçues comme injustes, les personnes éprouvent de la colère qui peut les amener à punir d'une manière ou d'une autre la source de l'injustice.

Plusieurs recherches, dont font état deux méta-analyses rapportent des résultats significatifs sur les liens entre justice organisationnelle et des comportements et des attitudes individuelles qui méritent l'attention. Le nombre de conséquences reliées à la justice organisationnelle est beaucoup plus élevé que dans le cas des jeux politiques. Cependant, certaines sont communes à ces deux construits, notamment l'intention de quitter, la satisfaction au travail et la satisfaction à l'égard de superviseur. Selon le méta analyse de Cohen-Charash&Spector (2001), les justices procédurale et distributive sont reliés à des comportements de contre productivité et à des conflits avec les collègues et que l'engagement organisationnel est liés aux différentes dimensions de justice organisationnelle. De plus, la perception d'injustice cause des réactions émotionnelles négatives, comme la mauvaise humeur et la colère. Par ailleurs, Kuuvas (2006) mentionne que la perception d'équité des employés favorise la satisfaction des besoins d'autonomie et des compétences. Une étude de Cropanzano et al, (2005) montre qu'une injustice distributive est associée à des symptômes de stress. Hietapakka (2013) atteste que dans leur étude que des niveaux élevés des dimensions de la justice organisationnelle (distributive, procédurale et interactionnelle) sont associées à une diminution des problèmes de sommeil et une meilleure performance au travail chez les infirmières. Plus particulièrement, la détresse psychologique médiatise la relation entre la justice organisationnelle et les problèmes de sommeil. Enfin, Gillet et al (2013) spécifient que la justice distributive et la justice interactionnelle médiatisent le lien entre le leadership transformationnel et la qualité de vie au travail des infirmières.

Le principe de justice est fondamental dans toutes organisations humaines et la préoccupation de l'individu de la justice est primordiale car la justice influence la prise de décision, la santé des individus et les comportements. Dans cette étude il est intéressant de voir quel impact peut avoir la justice organisationnelle et ses dimensions sur le bien-être, la détresse.

9-Les conséquences de la justice organisationnelle :

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

a)-Les attitudes et les émotions :

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

b)-La satisfaction au travail :

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

En effet, certains travaux montrent que la justice distributive affecte la satisfaction au travail plus que la justice procédurale, d'autres font état d'une prédominance des effets de la justice procédurale par rapport aux autres dimensions et d'autres encore suggèrent que les trois dimensions justice sont reliées dans les propositions semblables en niveau de satisfaction au travail. Alors Colquit et al (2001) trouvent que la justice procédurale est un meilleur antécédent de la satisfaction au travail que les deux autres dimensions. Colquit et al (2001)

c)-la satisfaction à l'égard des outcomes :

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

La satisfaction à l'égard des outcomes devrait être davantage reliée à la dimension distributive de la justice qu'eux dimensions procédurales et interactionnelle : parce que la justice distributive concerne l'équité perçue de ces mêmes outcomes.

d)-l'engagement organisationnel :

L'engagement organisationnel désigne la loyauté ou le lien d'identification et d'implication qui remisé l'employé à l'organisation considérée comme un tout. L'engagement est une des variables classiques de recherche sur le comportement organisationnel, les chercheurs sur le thème de la justice organisationnelle se sont ainsi, massivement intéressés aux effets de l'équité sur le niveau d'engagement organisationnel des employés.

Il importe aussi de noter que d'autres variables mesurant l'attachement de l'employé à son organisation et la qualité de la relation avec celle-ci ont été étudiées en relation à la justice organisationnelle. Ainsi, et en concordance avec les prédictions de modèle bi-factoriel et celui de l'agent/système, la justice procédurale s'est révélée être un fort déterminant du niveau de confiance accordée à l'organisation.

e)-les intentions de départ :

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

L'étude de la relation justice organisationnelle- intentions de départs a donné lieu à des résultats Pei précis quant à la contribution relative de chacune dimension de la justice. Mesterson (2000) ont trouvé que la justice procédurale est un déterminant plus fort de la

volonté des employés de quitter l'entreprise que la justice interactionnelle alors que Dailey et Kirk (1992) suggèrent que l'intention des départs est davantage affectée par le niveau de la justice interactionnelle. De même, dans une remarquable étude basée sur le cadre de référent.

Ceci dit et bien que la majorité des études suggèrent que la justice distributive est le déterminant moins fort, parmi les dimensions de la justice, ces intentions de départ, certaines recherches vont à l'encontre de cette affirmation.

f)-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 a ses employés.

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

g)- attitudes envers les figures d'autorité :

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

Cependant, les méta-analyses de Colquitt et al. (2000) n'apportent qu'un soutien partiel à ce raisonnement. En effet, bien qu'elles confirment les résultats décrits pour la relation juste, elles infirment la logique agent/système en ce qui concerne les effets des dimensions de justice organisationnelle sur la satisfaction à l'égard du supérieur, la confiance accordés au supérieur, la confiance accordé au supérieur et les évaluations générales des figures d'autorité. Ceci s'explique probablement par le fait que ces méta-analyses sont basées en grande partie sur des études qui soit ne considèrent pas simultanément les effets des trois dimensions de la justice (en négligeant la plupart de temps la justice interactionnelle), soit intègrent les éléments interactionnelles sous la houlette d'une conceptualisation large de la justice procédurale.

h)-Les performances au travail :

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

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

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

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

i)-La performance à la tâche :

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

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

j)-Les comportements de citoyenneté organisationnelle :

Les comportements de citoyenneté organisationnelle peuvent être comme des comportements volontaires de la part des employés, « non directement ou explicitement

reconnue par le système efficace de l'organisation ». Autrement dit, les OCB sont des comportements spontanés, positifs et psychosociaux qui vont au-delà de ce qui est fortement prescrit ou requis de l'employé et que ne sont pas récompensés par des rétributions formelles. Nombre de chercheurs ont souligné le caractère critique de ces comportements pour le succès et le suivi de l'entreprise.

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

La relation de la justice organisationnelle et les OCB a été largement étudiée et les résultats empiriques soutiennent l'existence d'une relation positive assez robuste entre les deux phénomènes, ces résultats sont d'autant plus solides que l'influence de la justice sur les OCB se base sur une logique quasi-évidente et donc facilement acceptée. En effet, comme le note, «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 »²⁵ ; en s'inspirant de la théorie de l'équité d'Adams (1965), on peut aussi considérer que les OCB sont un input que les employés vont utiliser pour réagir face à la justice des situations qu'ils rencontrent. Ainsi l'employé va diminuer ou augmenter le niveau des comportements citoyens en fonction de l'équité de traitement qu'il pense recevoir.

Depuis les travaux de Williams et Anderson (1991), la plupart des recherches distinguent entre les comportements de citoyenneté dirigés vers les individus (OCBI) et ceux dirigés vers l'organisation (OCBO).²⁶

k)-Les comportements de citoyenneté organisationnelle orientés envers l'organisation (OCBO)

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

1-La conscience professionnelle inclut des comportements tels que l'assiduité et l'investissement dans les tâches, ainsi que le fait de bien faire le travail et de porter une attention particulière aux détails ;

²⁵ GREENBERG Jerald, *the Social Side of Fairness*, Edition: SAGE Publications, Washington, 1993, p 145.

²⁶ BOURDIEU Pierre, *Sociologie générale*, Édition Le Seuil, Paris, 2015, SP.

2-L'esprit sportif correspond à des comportements tels que ne pas se plaindre même dans les moments difficiles, être toujours dévoué à l'organisation et agir comme un membre d'une équipe ;

3-La vertu civique intègre le comportement visant à dire et à changer ce qui va mal au travail, ainsi que les comportements innovateurs et créatifs.

Les OCBO représentent une réaction comportementale dirigée vers l'entreprise comme un système globale et devrait donc être, suivant le modèle agent/système, essentiellement déterminés par la justice procédurales, les travaux empiriques étudiant les effets de la justice organisationnelle sur les OCBO ne permettent pas de soutenir unanimement cette logique. Neuhof et Moorman(1993) ont identifié des corrélations significatives entre les trois dimensions de la justice (distributive, procédurale, et interactionnelle) et les trois dimensions des OCBO (conscience professionnelle, esprit sportif et vertu civique).

Les résultats des méta-analyses vont aussi dans ce sens en constatant des corrélations quasi égales entre les trois dimensions de justice organisationnelle et les OCBO.

l)-Les comportements de citoyenneté organisationnelle orientés vers les individus peuvent être de trois types :

1-L'altruisme désigne tous les comportements volontaires visant à aider les autres dans des tâches ou des problèmes reliés au travail. Ces comportements sont orientés vers les collègues et le supérieur hiérarchique et renvoient aux notions d'entraide et de solidarité ;

2-La courtoisie englobe les comportements motivés par l'intérêt porté au bien-être des autres. Être attentif aux conséquences de ses agissements sur les autres, être à l'écoute et apporter un soutien moral sont des exemples de comportements appartenant à cette catégorie des OCBO.

En tant que variable interpersonnelle par nature, les OCBI sont généralement associés à la justice interactionnelle plutôt qu'aux autres dimensions de la justice. Les résultats des études empiriques et des méta-analyses soutiennent fortement les OCBI.

m)-les comportements contreproductifs :

L'impact des perceptions de justice sur les comportements contreproductifs a suscité un intérêt croissant des chercheurs depuis l'article précurseur de Greenberg, cet auteur a montré que les salariés qui ont reçu une explication adéquate des décisions de baisse de

salaires reportaient une évaluation plus positive de l'équipe salariale et commettaient moins de vols sur leur lieu de travail que les salariés n'ayant pas reçu d'explication concernant ces décisions. Dans leurs méta-analyses, Cohen-Charash et Spector(2001) ont trouvé des liens négatifs, d'une part, entre les perceptions de justice distributive et les comportements contreproductifs et les conflits au travail et, d'autre part, entre les perceptions de justice procédurale et les comportements contreproductifs et les conflits. Définie généralement comme des comportements portant atteinte de manière plus ou moins sévère aux intérêts de l'organisation ou de ses membres, les comportements contreproductifs semblent représenter une conséquence, presque intuitive, des sentiments d'injustice. Le lien entre ces comportements dommageable pour l'organisation et la justice distributive s'explique par l'idée établie par la théorie de l'équité d'Adams selon laquelle les individus peuvent réagir négativement à l'injustice ressentie en changeant leurs comportements dans un sens qui rééquilibre leur ratio rétribution/contribution. Dans une organisation qui les traite de manière inéquitable, les individus baisseraient ainsi leurs comportements productifs et s'engageraient même dans des comportements nuisibles aux intérêts de cette organisation.

En adoptant le cadre d'analyse proposé par Robinson et Bonnett et en distinguant les comportements contreproductifs selon leur cible et leur degré de sévérité, ont distingué quatre cas de figure. Le premier concerne les comportements contreproductifs mineurs et orientés vers l'organisation. Ces comportements semblent être souvent la conséquence d'une injustice procédurale. Le deuxième cas porte sur les comportements peut être les conséquences d'une injustice interactionnelle, mais aussi de l'injustice distributive et procédurale. Le troisième cas concerne les comportements contreproductifs graves orientés vers l'organisation. Ces comportements semblent être essentiellement influencés par l'injustice procédurale (absence d'explication des décisions préjudiciables) et par l'injustice interactionnelle. Enfin, les comportements contreproductifs graves orientés vers les autres membres de l'organisation sont essentiellement influencés par l'injustice procédurale.²⁷

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

²⁷ GREENBERG Jerald, *The Social Side of Fairness*, Edition: SAGE Publications, Washington, 1993, p 145.

Conclusion

La justice organisationnelle est un ratio entre les rétributions et les contributions d'un salarié dans une organisation ce qu'il décrit la relation entre ces deux piliers « l'individu et l'organisation », l'individu doit avoir un sentiment d'être traité d'une façon juste et impartiale par rapport aux autres dans leurs relations d'échange avec l'organisation.

L'organisation doit répondre aux besoins et aux attentes des individus qu'elle emploie. Elle se compose de trois dimension (distributive, procédurale, interactionnelle).

Chapitre III
Le rendement organisationnel

Préambule :

Le rendement apparaît comme l'une des conditions nécessaire à la prospérité et même à la vie de l'entreprise ; il apparaît ainsi comme la rançon d'un progrès technique qui a permis à tous d'atteindre un niveau de vie réservé autrefois à quelques privilégiés, mais qui offre aussi la tentation de ses facilité.

1-Le rendement organisationnel :**-Définition :**

A l'exception de Legendre 1988, les dictionnaires consultés ne considèrent pas la performance comme synonyme de rendement. Les termes les plus souvent recensés à titre synonyme de ce dernier sont en rapport et efficaces. Les autres qui sont mentionnés le plus fréquemment sont : production, gain, efficience, et rentabilité, dont le nombre de mentions est égal, des synonymes répertoriés ressortent deux notions. La première, soit celle de résultat, peut être dégagée des termes suivants proposés comme synonyme de rendement : effet, produit, production et efficacité. La deuxième notion est celle de rapport, qui se trouve dans les synonymes suivants, apport, productivité, gain, rentabilité et efficience.

Le rendement organisationnel est un ensemble des résultats obtenus à partir de la prestation des employés d'une entreprise ou d'une organisation. Il est étroitement lié à la performance des employés ou salariés à l'atteinte des objectifs individuels et collectifs, le rendement est évalué ou apprécié grâce à la mesure de l'ensemble des indicateurs qui concourent à l'atteinte des objectifs. Le rendement est le résultat de l'évaluation de la performance des employés ou salariés de l'entreprise dans l'atteinte des buts et des objectifs bien déterminés.

L'intérêt scientifique pour la satisfaction au travail a été de tout temps indissociable du concept de rendement ou la productivité des travailleurs. Avec

l'émergence de l'école des relations humaines, plusieurs ont lit leurs espoirs dans le concept de satisfaction afin de comprendre les causes de rendement. Cependant, bien qu'elles apparaissent à priori indiscutable, la relation entre la satisfaction et le rendement c'est afin de compte révélée peu significative, et ce de façon constante dans la multitude d'études s'étant penchées sur la question, force et d'admettre que la relation satisfaction-rendement est moins évidente qu'on ne le laissait entrevoir.

Le rendement d'un individu serait une condition de sa satisfaction au travail. Autrement dit, selon une logique causale. Le rendement procéderait la satisfaction et agirait comme facteur déterminant de celle-ci. Par le bais du système de la récompense organisationnelle. L'individu trouverait davantage à répondre à ses besoins et valeurs, donc serait plus satisfait, lorsque son rendement est élevé que dans le cas contraire. Mais que ce soit dans un sens ou dans un autre.²⁸

2-Evaluation du rendement et motivation au travail :

Proposition de recherche pour une rétroaction sur le rendement qui favorise la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux

Une des étapes cruciales d'un système de gestion du rendement dès l'importance qu'il faut accorder à la mise en place d'un système d'évaluation du rendement qui permette la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux des employés et ainsi favorise la motivation autonome au travail . Dans la foulée de cette proposition, on va s'attarder aux caractéristiques de l'évaluation de rendement , et, plus spécifiquement de la rencontre de la rétroaction sue celle-ci, lors de laquelle le gestionnaire peut mettre en place des gestes clés afin de contribuer positivement à la satisfaction des besoins

²⁸Bernard Roman, *Systèmes de rémunérations et management de la performance*, Édition Dunod, paris, 2010, p 130.

psychologiques des employés, à leur motivation autonome et ainsi à leur performance.²⁹

De récents travaux proposent que la justesse perçue de l'évaluation de rendement, puis se grandement affecter la relation entre le gestionnaire et l'employé, ainsi que la performance, la satisfaction et le bien-être des employés évalués.³⁰ Dans ce contexte hautement relationnel, la rencontre de rétroaction sur le rendement des implications importantes tout en étant paradoxales. Vu l'enjeu relation évident que peut avoir cette rencontre, établissons d'abord, avant d'aborder l'impact de la rétroaction sur les besoins psychologiques fondamentaux des employés, quelques caractéristiques individuelles qui peuvent affecter la réceptivité des employés quant à l'évaluation portant sur leur rendement. Certains travaux proposent notamment que la recherche de rétroaction soit naturelle chez l'individu qui souhaite se développer de façon optimale au travail.³¹ Par contre, d'autres écrits suggèrent que des attributs personnels de l'employé évalué peuvent influencer la volonté d'une personne à obtenir la rétroaction, sa réceptivité à la rétroaction et l'interprétation qu'elle en fait, affectant ainsi l'issue de la rencontre d'évaluation sur le rendement³².

3-La gestion du rendement :

Qu'est-ce que la gestion du rendement ?

Comme beaucoup d'autres termes de gestion, l'expression « gestion du rendement » a eu des interprétations et des applications fortes diverses.

Mais l'objectif principale d'un bon système de gestion du rendement est de s'assurer que les activités des employés ce qui font la qualité de ce qui font

²⁹RYAN Richard , *DECI Edward, Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Développement, and Wellens*, Édition Guildford Press, New York, 2017, SP.

³⁰ TAYLOR Frederick Winslow, *Shop Management*, Édition Nu Vision Publications, New York, 1977, p 448.

³¹ AMBLARD Henri, BERNOUX Philippe, *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Édition Seuil, Paris, 2005, SP.

³² HENRI, *Travail et discipline : de la manufacture à l'entreprise intelligente*, Edition L'Harmattan, Paris, 2000, p 213.

correspondent bien aux objectifs de l'organisation, tout en maintenant un climat de travail motivant et satisfaisant. Une très grande proportion des organisations du secteur culturel n'a pas géré le rendement des employés de façon systématique pour toute sorte de raisons.

- Ils ne savaient pas comment le faire de façon efficace.
- Les gestionnaires de la culture ne se sentaient pas à l'aise dans l'évaluation et le jugement de rendement des employés.
- Les gestionnaires ne comprenaient pas bien les exigences de base de leur rôle.
- Ils croyaient que les organisations culturelle sont uniques et que les pratiques des ressources humaines normalement acceptées dans les autres secteurs, les grandes sociétés par exemple ne s'y appliquaient pas.
- Les gestionnaires ne comprenaient pas bien les exigences de base de leur rôle.
- Ils croyaient que les organisations culturelles sont uniques et que les pratiques de ressources humaines normalement acceptées dans les autres secteurs, les grandes sociétés par exemple ne s'y appliquaient pas.
- Ils étaient frustrés de la complexité des systèmes de gestion du rendement, ce qui peut mené à rejeter le concept dans son ensemble. Les lignes directrices suivantes ainsi que les procédures que nous suggérons visent à féliciter la compréhension et l'adoption de la gestion de rendement.

4-Type de système de gestion de rendement :

La complexité de la gestion du rendement varie d'un système à l'autre d'une simple discussion informelle avec un employé sur la façon dont son

travail avance, jusqu'à des systèmes comportant des formulaires de plusieurs pages pour différents niveaux du personnel, en passant par l'évaluation de l'efficacité reliée à la rémunération et aux possibilités d'avancement.

-Les différents éléments :

- Concepts simples et informels tant les composantes du système que dans sa mise en application.
- Rétroaction fréquente et non structurée aux employés sur les activités reliées à leur emploi et sur leur rendement.
- Rencontre d'évaluation annuelle pour permettre aux gestionnaires d'évaluer

-La rétroaction continue :

En général, les employés veulent de rétroaction. Ils veulent savoir s'ils travaillent bien, s'ils font de bonnes choses et s'ils répondent à vos attentes. Ils aiment que la rétroaction vienne au bon moment et avec respect.

Dans l'environnement occupé et dynamique de la plupart des organisations culturelles, la rétroaction continue vous donne l'occasion d'ajuster les orientations fréquemment plutôt que d'aborder la question uniquement lors de l'évaluation annuelle. L'approche de la rétroaction continue répond aux besoins à la fois des employeurs et des employés. La mécanique de la rétroaction continue est aussi simple. Vous reconnaissez et vous renforcez le rendement que vous voulez. Il est facile de souligner un rendement inadéquat au moment d'un changement ou d'une nouvelle orientation. Bref, en tant que gestionnaire, votre comportement est très important puisque la rétroaction continue peut représenter un changement radical par rapport à ce que le personnel a connu jusqu'à maintenant dans son milieu de travail. En plus, de la rétroaction continue, vous devriez

avoir au moins une rencontre annuelle d'évaluation avec chacun de vos employés pour discuter du travail. Mais aussi des attentes de l'employé. Cette rencontre ne devrait pas être dérangée par les pressions et les activités quotidiennes. Puisque la personne reçoit une rétroaction continue de votre part, la nature et les objectifs de cette discussion annuelle sont très différents de l'évaluation annuelle classique. Ici, il n'est pas nécessaire de revenir sur le passé puisque les problèmes ont été réglés à la mesure. Un rendement exceptionnel peut bien sur être souligné à nouveau.

Toute fois, la discussion annuelle devrait porter principalement sur le présent et l'avenir, plutôt que sur le passé.

-Le gestionnaire de rendement qualifié :

Dans le monde de la culture et des arts où les travailleurs ont tendance à changer d'emploi assai souvent, il est important de garder les meilleurs éléments motivés, heureux et en mesure d'atteindre leurs objectifs au sein de votre organisation. Que votre équipe soit composée d'employés à temps plein ou à temps partiel, d'employés temporaires, d'artistes, de bénévoles ou de tous ces différents types d'employés, votre style de gestion doit permettre de garder les meilleurs au service de l'organisation. Les meilleurs gestionnaires de la culture ne font pas réussir leurs employés, ils leur permettent de bien réussir leur travail. Ils le font en fournissant les outils nécessaires, en enlevant les obstacles et en communiquant constamment avec eux pour s'assurer que les activités correspondent bien aux priorités de l'organisation.

Voici des pratiques utilisées par des gestionnaires qui ont découvert la vraie signification de la gestion efficace du rendement.

- Avoir des attentes claires, nettes, précises et aider les autres à ouvrir leurs horizons par rapport à leurs objectifs.
- Donner une rétroaction continue et de soutien.

- Récompenser les meilleurs éléments.

-Donner du soutien et une rétroaction continue :

Les bons gestionnaires appuient leur personnel. Devenir un entraîneur efficace prends du temps et des efforts. Le défi sera plus facile à surmonter si vous appliquez quelques techniques éprouvés pour démontrer que vous soutenez votre équipe.

1. connaissez bien votre personnel. Il est important que vous connaissiez les forces, les faiblesses et les motivations des personnes qui travaillent pour vous.

Cela vous aidera à adapter votre style de gestion aux personnes et aux situations. Faites régulièrement des réunions avec des membres de votre équipe pour discuter de leur progrès, de leurs préoccupations, de leurs idées et de leurs objectifs.

2. connaissez vos forces et vos faiblesses en tant que gestionnaire. D'après vous, êtes-vous-un gestionnaire efficace ? Vos habilités de gestion sont-elles parfaites ou y a-t-il place à l'amélioration ? Faites-vous les gestes suivants régulièrement ?

- Reconnaître ouvertement l'effort et le travail bien fait
- Donner une rétroaction constructive
- Inspirer les employés en étant un bon modèle
- Déléguer les tâches pour qu'une personne puisse diversifier ses activités
- Mettre l'accent sur le maintien d'un niveau élevé de motivation chez les employés
- Demander de la rétroaction
- Agir en tant que mentor ou guide professionnel pour les employés

Récompenser les meilleurs éléments :

La grande majorité des personnes qui travaillent dans le secteur culturel ne le font pas pour gagner beaucoup d'argent. Même si elles le voulaient. Elles qu'elles risquent peu de toucher des sommes substantielles et échange de leur efforts. Mais si vous voulez garder vos meilleurs éléments, vous devez trouver les moyens de récompenser pour leurs contributions à l'organisation. Les gestionnaires qui réussissent utilisent différents incitatif créateurs pour motiver leurs employés à continuer à performer au plus haut niveau. Qu'il s'agisse d'employés à temps plein ou temps partiel. Vous devez avoir un plan pour récompenser votre équipe.

-La critique constructive :

La plupart des gestionnaires se sentent à l'aise de reconnaître ou de récompenser le travail bien fait, mais ont de la difficulté à critiquer leurs employés. C'est sans doute par ce qu'ils n'aiment pas, comme la plupart d'entre nous, qu'on les critique et que par conséquent, ils ne veulent pas faire vivre cela aux autres.

Il se peut aussi que ce soit par ce que, par le passé, leurs critiques ont fait diminuer le rendement d'une personne plutôt que de l'améliorer. Bien se concentrer sur la critique constructive et une excellente protection contre ce type de catastrophe de gestion. Bien gérée, la critique constructive repose sur quatre étapes principales, chacune pavant la voie à la prochaine :

-Confirmer les idées :

Avant de critiquer le comportement ou le rendement de quelqu'un, il est important de bien comprendre le problème. Vous devez être bien informé et connaître tous les éléments de la situation. Prendre le temps de confirmer les faits peut souvent vous permettre de perdre connaissances de circonstances

particulières qui ont engendrée ce que vous avez vu comme un comportement problématique. Ce comportement pourrait avoir été inévitable et par conséquent, la critique serait non seulement inopportune, mais injuste.

Confirmer les détails pourrait vous éviter, comme à votre employé, de faire une critique mal placée qui pourrait nuire à votre relation, miner le moral de votre employé et votre crédibilité auprès des autres employés. Des dégâts qui ne se séparent pas facilement. Bien sur, en vérifiant les faits, il peut vous arriver de vous rendre compte que les commentaires critiques sont totalement justifiés.

Converser :

De toute évidence, vous aller dire à l'autre personne ce qui vous préoccupe dans son travail, mais également lui laisser savoir ce que vous appréciez. Si vous mettez trop l'accent sur le comportement négatif, elle pensera qu'il s'agit d'une condamnation « un bloc » et conclura que rien de ce qu'elle fait n'est bon. Pour éviter cet écueil utilisez les renseignements que vous avez recueillis pour signaler les points forts de la personne et ce qui vous semble être la cause de problème. Cette approche à deux facettes, les forces par rapport aux faiblesses, vous permet de jeter l'eau de bain, mais de sauver le bébé ». De plus, les risques de déprimer ou de décourager l'autre sont moins grands puisqu'il verra que ce qu'il fait de bien est reconnu. Les forces et les problèmes doivent être énoncés le plus clairement et le plus précisément possible. Ce n'est pas toujours facile de faire de louanges sur le rendement d'un employé. Surtout si vous avez des problèmes majeurs avec lui. Posez-vous la question suivante « comment la façon dont il travaille contribue-telle à ce que nous faisons ici ?

Puis, après les points forts, abordez les problèmes. Restez calme. Evitez de parler de façon formelle et autoritaire, ce qui pourrait intimider la personne et la rendre moins réceptive à ce que vous lui dites. Rappelez-vous que vous critiques ne doivent pas prendre l'allure d'une attaque contre la personne, ne les

présentez donc pas de manière ce qu'elles soient interprétées ainsi. Cela pourrait envenimer les relations, mettre la personne en colère et empirer son rendement. Pour aborder la question des problèmes, une fois que vous avez parlé d'un aspect positif, vous pourriez dire : « ce qui me préoccupe, par contre ... » ou : « Toutefois, certains aspects de ce que vous faites me préoccupent ».

Conserver les forces et éliminer les problèmes :

Evidement, de dire ce qui vous préoccupe ne règle pas le problème. Pour le résoudre, vous pouvez trouver des moyens de conserver les forces de la personne et de contribuer à l'organisation tout en éliminant les comportements négatifs. Faites participer à l'autre à cette partie du processus. Demander lui des suggestions et proposez vous-même des solutions. En général, deux tête valent mieux qu'un et votre employé aura plus tendance à se rallier à la solution si vous l'avez trouvée ensemble que si vous la lui avait imposé. Il est plus avisé d'écouter d'abord les suggestions de votre employé. Dès le départ cela le fait participer à la recherche d'une solution.

5-Les facteurs influençant le rendement :

1. Manque de communication :

En générale, seulement 30% des messages verbaux sont reçus et compris par interlocuteurs. Normalement, les gens se rappellent de ce que été déjà dit au début de la fin d'un échange. Par conséquent, vous devez dire dès le départ la partie la plus importante de votre message et la répéter en terminant. Selon la complexité du message, il peut s'avérer plus efficace de fournir des instructions écrites comme une liste de vérification.

2. Complaisance :

Définition : autosatisfaction accompagnée d'une perte de conscience du danger. Si une activité vous est devenue routinière et que vous avez tendance à

vous assoir sur vos lauriers, il se peut que des choses importantes vous échappent. Vous avez alors tendance à voir ce que vous attendez à voir.

3. Manque de connaissance :

Les exploitants sont tenus, aux termes de réglementation, de faire en sorte que leur personnel ait reçu la formation appropriée.

4. distraction :

La distraction est tout ce qui vous empêche de vous concentrer sur la tâche à accomplir. Les psychologues affirment que la distraction est la principale cause des oublis. Nous pensons toujours aux étapes à venir de notre travail. C'est pourquoi, quand nous sommes distraits avant de reprendre le travail, nous avons tendance à croire que nous sommes plus avancés que nous le sommes réellement

Manque de travail d'équipe :

Une équipe efficace doit :

- Définir clairement sa mission ;
- Définir ses attentes ;
- Informer tous ses membres ;
- Présenter la confiance ;
- Encourager la participation de tous ses membres.

5. Fatigue :

Des études ont montrés que des personnes fatiguées réagissent de façon semblable à celles qui ont consommées de l'alcool. Elles ont tendance à sous-estimer l'importance du problème à surestimer leur capacité d'y faire face.

Ces études ont prouvé qu'après 17 heures de veille, nous fonctionnons comme si nous avions l'équivalent d'un taux d'alcoolémie de 0,05%. Après 24 heures, ce taux passe à 0,1% ; de quoi faire réfléchir. Plus vous êtes fatigués, plus votre QI s'affaiblit. Et plus il est facile de se distraire.

6. Manque de ressources :

Un manque de ressources peut interférer avec votre capacité d'accomplir une tâche, faute de matériel et de soutien. Des produits de qualité inférieure peuvent aussi influencer votre capacité de faire votre travail.

7. Pressions :

Sources des demandes urgentes qui influencent notre rendement :

- Entreprise ;
- clients ;
- pairs ;
- soi-même

Fait intéressant, ce sont des personnes elles-mêmes qui s'imposent les plus fortes pressions. Cela se produit quand elles acceptent la responsabilité d'une situation qui ne dépend pas d'elle. S'affirmer et refuser le fardeau des autres permettent d'éviter ce problème.

8. Manque d'affirmation de soi :

L'affirmation de soi est la capacité d'exprimer ses sentiments, ses opinions, ses croyances et ses besoins de façon positive et productive. Il ne faut pas confondre l'affirmation de soi avec l'agressivité.

9. Stress :

Il existe deux types de stress : le stress aigu et le stress chronique. Le stress aigu est lié aux pressions subies par l'organisme à cause des problèmes

courants ; par exemple, les contraintes temporelles qu'entraîne la modification de la configuration d'un appareil de transport de passager pour y transporter de la marchandise. Le stress chronique résulte des contraintes à long terme subies par l'organisme à la suite d'événements négatifs ou positifs, comme un divorce ou un gain à la loterie. Pour atténuer le stress aigu, pensez une pose de cinq minutes et détendez-vous en prenant de grandes respirations. Il est plus difficile de lutter contre le stress chronique, car il faut généralement changer le mode de vie pour y arriver.

10. Erreur de jugement :

C'est l'incapacité de saisir toutes les conséquences d'une action, ou un manque de prévoyance.

11. Normes :

Les normes sont des comportements ou des règles non écrites, dictées et respectées par la majorité des membres d'un groupe. Les noms sont positifs et négatives.

6-Les facteurs d'ambiance, rendement et humanisation :

1. Fatigue physique :

En ce qui concerne la fatigue physique, on considère d'optimisme, que la mécanisation et la modernisation des moyens de production l'on reléguée rang des problèmes périmés. Mais il n'en est rien. Beaucoup de travaux lourds subsistent encore ; et la mécanisation n'a pas résolu tous les problèmes. D'une part, parce qu'elle celle-ci dépend généralement beaucoup plus des facteurs économiques que des considérations relatives à l'effort physique des ouvriers.

2. Relation industrielle :

D'autre part, parce que dans des suites d'opérations mécanisées, il reste souvent des travaux manuels de force, ceux-ci étant plus économique et de meilleur rendement que les dispositifs mécaniques. C'est le cas, par exemple, pour beaucoup de manutention.

Enfin, parce que dans la pratique, les problèmes relatifs aux travaux manuels de force ne se limitent pas aux tâches qui exigent une grande dépense d'énergie pendant la période de travail ; les difficultés éprouvées actuellement par les travailleurs sont dues souvent à des pointes de charge occasionnelle et de courte durée (travaux des dockers, des ouvriers fondeurs, des manutentionnaires).

3. La température :

L'organisme humain est particulièrement sensible à la température qui l'environne. Trop élevée ou trop basse, celle-ci engendre une fatigue supplémentaire qui nuit à la santé de l'homme et à sa capacité de travail. Pendant longtemps, les recherches sur les conséquences physiquement du froid et de la chaleur ont paru incohérentes et les observations contradictoires. Cela tenait au fait que la chaleur d'une ambiance ne se mesure pas, comme on le croit, au thermomètre.

4. L'air :

La chaleur réelle de l'ambiance et la surcharge thermique qu'impose aux travailleurs les ambiances sévères dépendent en réalité des facteurs qui sont :

- La température de l'air
 - Le degré hygrométrique, c'est-à-dire l'humidité
 - La vitesse à laquelle l'air circule
 - Enfin, le rayonnement produit par les parois du local où se fait le travail
- Les physiologistes estiment que la température optimale de travail se situe entre 55 et 68° selon la nature des travaux effectués. Dans les bureaux, la

zone de confort devrait s'établir entre 66 72° au-dessus de 68° la fatigue apparait et les accidents de travail augmentent, comme l'ont les enquêtes faites dans diverses industries. Dans une fabrique de fusée on a pu ainsi constater que le nombre d'accidents s'élevait de 23% quand la température dépassait le seuil de neutralité thermique (62,6). A l'inverse, dans une mine l'installation d'un système de ventilation abaissant de 9° la température a réduit de 2/3 le nombre des accidents. Si l'on augmente la température et l'humidité de l'air on observe avec des troubles physiologiques, une diminution de la capacité d'attention et du rendement au travail.

5. Le bruit :

En ce qui concerne le bruit, son influence sur la santé du travailleur est devenue une des questions primordiales de la pathologie professionnelle, car elle intéresse la plupart des industries modernes. Pendant longtemps, cependant, ce problème a été traité par l'hygiène industrielle comme un problème de second plan et l'on continue trop souvent à penser qu'il fait partie des conditions inhérentes au travail, qu'il est inévitable et qu'il ne comporte d'autres risques qu'une gêne ou une sensation désagréables laquelle d'ailleurs on s'habitue.

6. L'éclairage :

En ce qui concerne l'éclairage des progrès considérable ont faits mais il reste encore des bureaux insuffisamment ou mal éclairés et ce défaut d'éclairage nécessite non seulement un effort excessif des muscles de l'œil mais encore il entraîne une attention accrue, un effort mental constant et excessif pour exécuter correctement et rapidement et rapidement la tâche donnée et pour éviter les gestes dangereux. Cette tension oculaire engendre une tension nerveuse permanente qui accroît la fatigue et augmente le nombre des accidents. Bien que l'on n'ait pas de statistiques précises sur ce point, les médecins du travail estiment qu'un

bon éclairage réduit le nombre d'accidents dans une proportion variant de 30 à 50% suivant les tâches, il réduit des zones dangereuses et il réduit la fatigue du système nerveux central. Indépendamment de la liaison indirecte entre l'éclairage et la sécurité, le nombre d'accidents résulte directement de défaut de l'éclairage, mauvais éclairage de dispositif de commande des machines dangereuses, mauvais éclairage du matériel de secours d'urgence, absence d'éclairage des passages obscures, mauvais éclairage des escaliers, effet de contraste brutaux, effet d'éblouissement, présence de zones d'ombre, notamment d'ombres mouvantes, et éventuellement effets stroboscopiques en éclairage alternatif de plus un bon éclairage améliore la qualité de travail en augmentant la vitesse de perception et la précision des mouvements par réduction de la fatigue, dans les travaux effectués sous un bon éclairage, on a pu chiffrer :

-à 6% environ pour les gros travaux

-à 80% pour les travaux fins, l'augmentation de la production tandis que les mal façon diminuent de 30%.

7-Le salaire individualisé lié à l'organisation de travail :

-Le salaire au rendement :

Le salaire au rendement représente la manifestation la plus élémentaire du salaire individualisé, puisque il s'apprécie à la seule aune d'un lien entre un apport productif et le temps consacré à le réaliser. Bien que la dimension temporelle s'y manifeste, le salaire au rendement se différencie du salaire au temps parce que la continuité du temps y est plus sévère, comme on va le constater, et parce que le salaire au rendement se différencie du salaire au temps parce que le salaire au rendement est subordonné à une organisation collective tayloriennes. En effet, l'un des mérites de Taylor est d'avoir bien compris qu'une politique de salaire devrait liée à un système d'organisation collective de travail rationnel ; ce dernier supprime l'autonomie du travailleur et confie la

conception du travail à des experts qui, à partir d'expérimentation, vont définir les normes auxquelles l'exécutant devra se plier.

Au régime de travail basé sur l'OST correspond un système de salaire scientifiquement établi par l'expérimentation. Contrairement au salaire aux pièces où à la tâche autonome, le salaire ne rémunère plus seulement un résultat, mais un produit réalisé dans des conditions de temps et de qualités fixées par la dérations sur le conseil des experts. Taylor propose ainsi la fixation d'une norme est définie de façon telle qu'elle soit hors de portée d'un ouvrier médiocre, atteinte cependant par un bon ouvrier et à peine dépassée par un excellent ouvrier.

-Le salaire de productivité :

Le salaire à la productivité se manifeste également dans des formules plus actuelles comme celles de l'intéressement : nous y reviendrons plus opportunément en envisager ce dernier mode de rémunération.

Il consiste une forme d'individualisation lié à l'organisation de travail, il se distingue du salaire au rendement, en la complexité de son calcul. La part variable dans cette politique de rémunération est un supplément qui s'ajoute au salaire complet, et a un caractère irrégulier.

Le délai de paiement n'est pas très court, au contraire, l'échéance est très lointaine, cependant, même si ce mode est individualisé, l'évolution des salaires se fait dans le cadre de collectivisation des primes, limités à des équipes de travailleurs.

-Salaire au mérite de personnalité :

Si dans le monde ouvrier , l'évolution s'est souvent traduite par la collectivisation d'une prime de productivité, elle s'est signalé par le mouvement inverse d'un renforcement de l'individualisation des rétributions, cette

personnalisation de la rémunération vise à motiver et récompenser l'activité des cadres et de personnel ETAM « employés, techniciens et agent de maîtrise » et chez les cadres supérieurs, il s'agit en réalité non d'un salaire mais d'une prime au mérite dont l'importance va croissant au fur et à mesure que l'on s'élève dans la hiérarchie.

L'évaluation du « mérite » est souvent laissée aux soins de la hiérarchie supérieure directe, chef de service, chef d'atelier, ou parfois à l'initiative d'un service spécialisé extérieur à l'entreprise pour essayer de la rendre plus neutre. la notation du mérite « mérite rating » est, en principe, annuelle, compte tenu notamment de la nature des critères utilisées : assiduité, disponibilité, esprit d'équipe, capacité.

8-Le rendement et la productivité physique du travail :

Le rendement est le rapport exprimé en termes physiques entre l'input et l'output d'un facteur de production. Le rendement de travail sera donc défini comme le rapport entre : la production obtenu sur le temps consacré à son obtention

On dira ainsi que :

- ✓ Le rendement d'un mineur de charbon est de 3 tonnes par heures
- ✓ Le rendement d'un ouvrier d'un pétrole est de 30 barils par jour

La notion de productivité physique du travail : dans l'industrie, par abus de langage, la notion de productivité est souvent assimilée à celle de rendement, on parlera alors de productivité physique du travail, équivalente au rendement.

9-Un appui sur l'amélioration du rendement :

Pour l'employeur, une gestion efficace de la rémunération est de plus en plus considérée comme un atout concurrentiel qui permet d'améliorer le

rendement individuel et collectif ; l'environnement des entreprises est marqué par deux changements fondamentaux : une compétition plus vive et une croissance économique modérée. Dans ce contexte les dirigeants d'entreprise sont d'avantages préoccupés par la réduction de leurs coûts de production, par l'amélioration de leur productivité et par l'augmentation de la qualité de leurs produits et services.

Toutefois, dans la mesure où les entreprises disposent les mêmes ressources « capitaux, moyens de production, moyens de mise sur le marché, la différence entre le succès et l'échec se situe de plus en plus dans la gestion des ressources humaines, notamment, dans la gestion de rémunération des employés. En effet, la manière dont les employés sont rémunérés influence la qualité de leur travail, la qualité du service qu'ils offrent aux clients, leur volonté d'acquérir des nouvelles compétences, leur esprit de collaboration et leur volonté de syndicalisation. Il est important de commenter les deux mythes principaux de « Pfeiffer 1988 » selon lesquels, en premier, la réduction du coût de main d'œuvre en diminuant les taux des salaires, en deuxième, de faible coûts de main d'œuvre à une importance sur le facteur de compétitivité à long terme.

Certes, le fait d'accorder une augmentation de salaire aux employés accroît non seulement la masse salariale, mais aussi les coûts totaux d'exploitation varient beaucoup d'une firme et d'une industrie à l'autre.

En raison, de leurs importances incidences économiques à long terme et de leur caractère difficilement réversible, il devient crucial de prendre des décisions adéquates en matière de rémunération.

Toutefois, il faut se méfier du réflexe par lequel on cherche à diminuer le coût de la main d'œuvre en réduisant la rémunération et à améliorer la productivité ; un avantage concurrentiel à long terme se bâtit moins sur une

réduction du coût de la main d'œuvre que sur l'amélioration de la qualité et de l'innovation en matière de produits et de services.

10-Un appui sur l'attraction de la conservation des employés :

La gestion de rémunération constitue un levier important d'attraction et de conservation des employés, les politiques de régime de rémunération d'une organisation signalent aux employés, les comportements et les résultats sont valorisées par les dirigeants « Spencer 1973 » sur sa théorie des signaux.

La gestion de rémunération est importante parce qu'elle influence le profile des candidats qu'on recrute ainsi que les attitudes et les comportements des employés dans l'entreprise ; cela éclaircit le concept défi qui consiste à recrée les avantages et les modes de travail du personnel en adoptant une politique favorable pour un meilleur équilibre entre le travail et le foyer, de prendre des vacances par exemple. Le simple fait d'introduire ces changements dans les conditions de travail lance des signaux sur les valeurs ou la culture de gestion ; puisque les différents régimes de rémunération sont porteurs de messages particuliers, les dirigeants influencent sur la culture organisationnelle en s'assurant d'opter des modes de rémunération qui traduisent les valeurs désirées. Par exemple, si on offre de bas de salaire assortie à l'octroi de primes ou de commissions élevées de prise de risque. Au contraire, la présence d'un régime collectif de prime d'équipe s'accorde mieux avec un climat de collaboration. Les dirigeants d'entreprise doivent savoir si les régimes de rémunération choisit peuvent apporter une satisfaction à leurs besoins.

11-Les déterminants de la performance et du rendement au travail :

- Comportement de salarié qui dépend :
 - De sa motivation « ses efforts »
 - De ses connaissances et habilités
 - De la compréhension qu'il a de son rôle

- De sa personnalité « sa façon privilégiée de faire les choses »
- Organisation du travail « l'impact du travail d'autres personnes »
 - Environnement jusqu'à quel point l'environnement est favorable à l'obtention des résultats
 - Ressources disponibles « pour l'obtention des résultats

Pour que l'argent reçu ait un effet sur la motivation de la personne, il faut :

- Qu'elle pense qu'elle peut faire ce qu'on l'attend d'elle
- Qu'elle perçoive une relation entre le niveau de performance qu'elle peut réaliser et l'argent qu'elle peut retirer
- Que le montant d'argent qu'elle en peut retirer soit important pour elle

La question pertinente consiste alors à savoir s'il est possible d'élaborer en tel régime de rémunération et si la rémunération au mérite satisfait ces conditions.

L'ensemble des conditions à satisfaire pour que l'argent ait un effet motivant sur le rendement individuel sont :

1. Les salariés doivent croire qu'un rendement plus élevé de leur part entraînera un revenu plus élevé ; cela implique :

- Que les employés savent ce que signifie en pratique en étant valide, complète et fidèle.
- Qu'ils considèrent que ce qui a une meilleure performance se voit attribuer un revenu plus élevé

2. Les salariés doivent désirer un meilleur revenu

3. Les avantages d'un bon rendement doivent être plus intéressants que ceux d'un rendement inférieur, cela implique

- Que les conséquences négatives d'un bon rendement doivent être minimisées.

Résumé du chapitre

La gestion du rendement des employés s'avère à la fois un enjeu stratégique, une source d'avantage concurrentiel et un outil de mobilisation pour les entreprises. C'est un levier de développement stratégique dans la mesure où les firmes doivent réviser leurs normes traditionnelles de rendement, tant au niveau organisationnel qu'individuel.

PARTIE PRATIQUE

Chapitre IV
Présentation du terrain d'étude

Préambule :

Ce chapitre est consacré à la partie pratique de l'enquête, nous allons présenter au premier lieu, l'organisme d'accueil, retracer son histoire, en évoquant sa place dans le marché national et international et déclarer l'effectif du personnel de cette dernière.

1-L'historique de la SONATRACH :

«La société pétrolière de Gérance-SOPEG- vit alors le jour le 12 mars 1957 sous l'égide de la société nationale de recherche de pétrole en Algérie (SN REPAL) et la compagnie française de pétrole FP (A). Elle avait pour rôle l'exécution de tous les travaux nécessaires au transport des hydrocarbures, la réalisation de ses transports, ainsi que toutes les études et opérations se rapportent directement ou indirectement à ces travaux, transports et installations.

Un oléoduc, d'une longueur de 668km et d'un diamètre de 24, a été alors réalisé, pour le compte de SOPEG, par les sociétés de pose SOCOMAN pour le lot Nord et GREP pour le lot Sud, reliant HEH au terminal marin de bougie. A partir de là, il est transporté dans des bateaux pétroliers vers la France.

2-Naissance de SONATRACH

« En arrachant son indépendance en 1962, l'Algérie n'a pas vue pour autant la richesse nationale mise à la disposition des autorités locales.

En effet, à Evian, les algériens avaient obtenu l'essentiel : l'indépendance et l'intégrité du territoire garanti, mais le texte des accords prévoyait, entre outre, que... l'Algérie confirme l'intégralité des droits attachés aux titres miniers de transports accordés par la république française, en application de code pétrolier saharien. En claire, on accordait des droits privilèges aux compagnies pétrolières étrangères qui, pour la très grande majorité, était françaises.

Suite à quoi, a été créé un organisme mixte Algéro-Français de gestion et de contrôle de l'industrie pétrolière algérien, dénommé organisme technique de mise en valeur des richesses du sous-sol saharien -OTLVRS- qui deviendra par la suite l'organisme saharien, et au sein duquel les deux pays étaient représentés par un nombre égal d'administrateurs, cette structure administrative indépendante avait la tutelle de secteur pétrolier.

Le 31 décembre 1963, la **Société Nationale de Transport et de Communication des Hydrocarbures-SONATRACH-** a été créée par le décret N°63 /491. Elle avait pour mission de prendre en charge le transport et la commercialisation des hydrocarbures dans un contexte marqué par la mainmise des compagnies étrangères.

Le 29 juillet 1965 ont été signés les 'accords d'Alger' dans la capitale algérienne. Par ces accords, l'Algérie et la France décidaient de créer une association dite 'association coopérative' à laquelle était attribuée une énorme superficie à travers le Sahara, sur laquelle

les compagnies pétrolières nationales des deux pays, la SONATRACH d'un côté et L'ERAP de l'autre (l'ancêtre de total el-Fina), se lançaient avec les pourcentages égaux de 50/50 dans l'exploration et la production, ainsi que dans les opérations de recherche et pour l'exploitation des champs découverts.

Et c'est à partir de 1966 que la SONATRACH a vu son statut modifié par le décret N°66/22 du 22/09/1966. Ce texte a élargi ses activités en intégrant la production, la recherche et la transformation des hydrocarbures.

Mais l'évènement le plus monumental dans l'histoire de SONATRACH a été l'annonce de la nationalisation des hydrocarbures, le 24 février 1971, lors d'un discours mémorable prononcé devant les cadres de L'UGTA par le défunt président Houari Boumediene durant lequel il annonçait.

'... je proclame officiellement, au nom de conseil de la révolution et du gouvernement, que les décisions suivantes sont applicables à compter de ce jour :

1/- la participation algérienne dans toutes les sociétés pétrolière françaises et portée à 51%, de façon en assurant le contrôle effectif ;

2/- la nationalisation des gisements de gaz naturel ;

3/- la nationalisation du transport terrestre, c'est-à-dire de l'ensemble des canalisations se trouvent sur le territoire nationale.

Le 12 avril suivant, il prenait, encore une fois de manière unilatérale, une autre décision hautement importante, à savoir que les opérations sur tous champs de pétrole ou de gaz ne seraient dorénavant menées que par l'entreprise national SONATRACH.

Ainsi, après avoir vu ces missions étendues à l'ensemble des activités pétrolières, la SONATRACH est confirmée dans son rôle d'outil privilégié de la politique nationale dans le domaine des hydrocarbures.

SONATRACH s'attelle dès lors à consolider le processus de récupération total des richesses pétrolières et gazières ainsi que leurs maîtrise technologique tout en sauvegardant l'approvisionnement énergétique du pays, et en pourvoyant aux recettes en devises nécessaires à son développement. Parallèlement à ce rythme soutenu, les débouchés aux produits pétroliers et gaziers sont assurés en aval par une remarquable percée commerciale sur le marché international. Les découvertes importantes d'hydrocarbures dans le Sahara algérien permirent à l'entreprise Sonatrach de développer une industrie des hydrocarbures importante.

Pour améliorer son efficacité, le schéma organisationnel de l'organisme pétrolier algérien fut modifié en 1981 et donna naissance à 18 entreprises (NAFTAL, ENIP, ENGTP, ENAC...etc.).

Et en 1985, SONATRACH s'est remanié et s'est mise sur de nouvelles bases que constituent les nouvelles activités que sont :

- Exploitation de recherche
- Exploitation des systèmes hydrocarbures
- Exploitation des systèmes et transformation de gaz
- Le transport par canalisation
- La commercialisation

A travers cette transformation naturelle et fonctionnelle, un nouvel organigramme du groupe s'est constitué mettant en relief les quatre activités principales, à savoir ;

- Transport par canalisation
- Amont
- Aval
- Commercialisation

« Aujourd'hui la Sonatrach assure des missions stratégiques centrées sur la recherche, la production, l'approvisionnement du marché nationale et la commercialisation hydrocarbures liquides et gazeux sur le marché international. Les activités découlant de ces missions demeurent le souci des 40.000 cadres environs qui constituent l'effectif de l'entreprise Sonatrach ».

3-Classement de la SONATRACH :

« Selon le classement 2007 réalisé par 'Jeune Afrique L'intelligent' le groupe Sonatrach, avec un chiffre d'affaires de 32,8 milliards de dollars en 2007, est la première entreprise africaine. Elle est classée 12^{ème} compagnie pétrolière mondiale, dans l'édition 2007 du 'top 50' de pétrolium intelligency weekly (pwi). Par ailleurs, la compagnie algérienne est le 12^{ème} exportateur de GNL et de GPL et 3^{ème} exportateur de gaz naturel.

Sa production globale, tous produit confondus, est estimée à 232,3 millions de TEP en 2005 et son chiffre d'affaires à l'exploitation pour la même année à 45,6 milliard de dollars. Ses activités constituent environ de 30% du PNB du pays. Elle emploie 120 000 personnes dans l'ensemble du groupe société mère, filiale et internationale ».

4-missions et évolution Direction régionale de Bejaia.

2-1- mission et évolution de la région :

a- Mission :

« Le siège de RTC est situé à 2km au sud-ouest de la ville de Bejaia. Il est limité au nord par la voie ferrée, à l'est par oued Ghir et à l'ouest par oued Soummam et RN09.

Il s'entend par une surface globale qui est déterminée ainsi :

- Terminal clôturé : 516,135M²
- Surface couverte : 7,832M²
- Surface occupée par les bacs : 43,688M²

- Surface stockage : 3,800M²

Sa mission est d'assurer le transport, la réception, le stockage et la livraison des hydrocarbures. Elle doit veiller à harmoniser l'opération de livraison et le débit des canalisations, ceci dans un souci d'optimisation des délais et des coûts.

Depuis sa création en 1959, les canalisations de la région ont transporté 559 614 025 tonnes de pétrole, dont 91 432 581 tonnes de condensat, ainsi que 96 482 012967M³ de gaz naturel, au 31/12/2007.

Pour ce faire, elle gère différents installations qui sont :

L'oléoduc OBI

- Le terminal marin de Bejaia
- Le port pétrolier
- Le poste de chargement en mer (SPMS)
- L'oléoduc OGI
- Le terminal d'Alger
- Quatre stations de pompage (SPI Bis-SP3-SBM)
- Le gazoduc GGI
- Le terminal de Bordj Menail GGI
- Une station de compression (SC3)

b-évolution :

L'oléoduc reliant le gisement pétrolier de Haoud en Hamra au terminal marin de Bejaia a été mis en services en novembre 1959, avec une capacité de transport de 4,65 millions de tonnes par un (MTA). En effet, le 30 octobre 1959 à quatorze heures (14 :00h) a été enregistré le début de remplissage du pipeline à la station de pompage N°-SPI- (station dépendant de la région transport de Haoud el Hamra-HEH), et le 19 novembre 1959 à seize heures (16 :00h), l'arrivée de brut au TMB. Ce pipeline est appelée l'ob1.

Et le 30 novembre 1959 le premier pétrolier, L'AL TAIR en l'occurrence, s'est amarré au port de Bejaia et a appareillé, après chargement, le premier décembre 1959.

En 1960, le port de Bejaia a été doté d'une station de déballastage dont le rôle est de récupérer des produits pétroliers contenus dans l'eau par décantation. Aussi, un autre appontement a été réalisé et mis en service. Il s'agit de l'appontement B (postes 02 et 03).

A juin 1961, 10.000.000 tonnes de brut ont été chargées du port pétrolier de Bejaia, pour atteindre 50.000.000 de tonnes, le 20 septembre 1964.

Vers la fin des années soixante, l'état algérienne reprenait peu à peu le contrôle de ses ressources énergétiques jusqu'à leurs nationalisation en 1974. Un des points importants de la politique de l'époque était de développer les exportations de pétrole et de gaz, dans les

conditions les plus favorables au pays, tout en assurant en priorité les besoins de marché intérieur.

Dans ce contexte, et plus précisément en 1970, un autre pipeline a été inauguré, il s'agit de L'OGI. D'une longueur de 131km et d'un diamètre de 16'' cet oléoduc est une bifurcation de L'OBI. Il pique de la station Béni Mansour vers la raffinerie sise de Sidi Arcine-Alger, avec une capacité de transport de 3MTA.

Un parc de stockage au niveau de la station de pompage de Béni Mansour a également été mis en service. Ces installations sont gérées par la région transport centre au même titre que le terminal d'Alger. Devenu vétuste, L'OGI 16'' a été remplacé par une nouvelle canalisation inaugurée en 2005. Il s'agit du DOGI d'un diamètre de 20''.

En 1981, un gazoduc reliant Hassi R'Mel à Borj Ménaiel-GGI- a été mis en service.

Ce gazoduc est d'une grandeur de 437km et d'un diamètre de 42''. Il approvisionne en gaz naturel toutes les villes et pôles industriels du centre du pays. Sa capacité de transport est de sept (07) milliards de M³ par an.

Un poste de chargement en mer, appelé aussi SPM-single point mooring, a été inauguré le 15 septembre 2005. Le poste offshore a pour mission de ravitailler et charger, même dans des conditions climatiques sévères, les pétroliers de 300 000 tonnes et plus. Un essai a été effectué avec succès en chargeant un pétrolier, le SKS Trinity, de 280 000 tonnes de condensat.

5-Organigramme et évolution des effectifs :

L'évolution qu'a connue la région a été accompagnée d'une réorganisation générale de ses fonctions et structures. En effet, avec la mise à niveau amorcée et face aux nouveaux objectifs assignés aussi bien à l'activité et par ricochet à la région, des départements ont été créés (exploitation, gaz, juridique, budget et contrôle de gestion, HSE) et des nouveaux postes sont apparus (ingénieur mesure, cadre études conditions de vie et travail, administrateur de base de données...etc.).

Tableau -Présentation de l'effectif du siège :

Année	2012	2013	2014	2015	2016	2017
CSP						
Cadre	240	228	222	198	244	170
Maitrise	392	408	395	353	243	130
Exécution	61	66	63	60	34	14
Total	693	702	680	611	521	314

(Documents internes de l'entreprise)

Chapitre V

Analyse et interprétation des résultats

Préambule :

Dans ce chapitre, on va analyser les hypothèses de notre recherche en s'appuyant sur l'analyse statistiques des données que nous avons pu récolter sur terrain.

1. Analyse des données statistiques :

Tableau n°01 : Présentation de la population de l'enquête:

Catégorie	Cadres	Agents de maîtrise	Agents d'exécution	Total
Nombre	170	130	14	314

Comme nous ne pouvions pas travailler sur l'ensemble de population d'études pour des raisons pratiques du terrain, nous nous sommes contentés de la liste existante, détaillée ci-après.

Notre échantillon d'enquête est de (82) salariés, représentant les 03 catégories socioprofessionnelles. autour desquels s'est faite l'enquête de terrain, et sur lesquels nous avons distribués les questionnaires.

Après une durée de (15) jours laissée aux travailleurs pour répondre aux questionnaires, nous avons récupéré au total (70) questionnaires auxquels nous ajoutés (12) pour compléter les défaillances (faute de mauvaise présentation de réponses). Au final nous avons réalisé(82) questionnaires répartis comme suit ; (35) questionnaires destinés pour les Cadres, (44) pour les agents de maîtrise et(04) pour agents d'exécution.

Tableau n°02 : Répartition des membres de l'échantillon selon l'âge :

L'âge	21-30	31-40	41-50	51-60	TOTAL
Pourcentage	21%	40%	28%	11%	100%

Nous constatons d'après ce tableau que notre population d'étude est variée ou elle est déterminée par quatre(04) catégories d'âge.

Nous remarquons que, la catégorie d'âge ayant [31-40] ans est la plus élevée avec un pourcentage de 40%, suivie par la catégorie d'âge [41-50] ans avec un pourcentage de 28%, suivie par catégorie d'âge [21-30] ans avec un pourcentage de 21%, et en fin, la catégorie de [51-60] ans avec un pourcentage de 11%.

Ceci montre que la majorité des effectifs de l'entreprise SONATRACH sont jeunes, ce qui peut être expliqué que cette dernière ait besoin d'une main d'œuvre plus jeune qualifiée, dynamique, capable de refléter une très bonne image.

Tableau n°03 : Répartition des membres de l'échantillon selon le genre

Genre	Masculin	féminin	Total
Pourcentage	55%	45%	100%

Nous constatons d'après ce tableau que le sexe masculin représente un pourcentage de 55% de l'échantillon d'étude, tandis que le sexe féminin représente un pourcentage de 45% de l'échantillon d'étude. Selon ces données, le sexe masculin est majoritaire, cette répartition est due essentiellement à la nature de travail accomplie dans cette entreprise et que certaines tâches peuvent être assurées par les hommes que par les femmes.

Tableau n°04 : Répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction :

Niveau d'instruction	Primaire	Moyen	Secondaire	Universitaire	TOTAL
Pourcentage	00%	13%	20%	67%	100%

D'après les données du tableau ci-dessus, la majorité des travailleurs au sein de l'entreprise SONATRACH, ont un niveau d'instruction « universitaire », qui représente un pourcentage de 67% de notre échantillon, tandis que 20% des enquêtés ont un niveau « secondaire » et 13% pour le niveau moyen.

Tableau n° 05 : Répartition de l'échantillon selon la situation matrimoniale :

Situation familiale	Célibataire	Marié (e)	Divorcé(e)	Veuf (Ve)	Total
Pourcentage	32%	64%	4%	00%	100%

D'après les données du tableau on constate que les salariés mariés qui sont majoritaire par rapport aux salariés célibataire, dont les salariés marié disposent d'un pourcentage de 64% et les salariés célibataires disposent d'un pourcentage de 32% ensuite les salariés divorcés disposent d'un pourcentage très faible 4%.

Tableau n° 06 : Répartition de l'échantillon selon les catégories socioprofessionnelles :

Catégorie socioprofessionnelle	Agents d'exécution	Agents de maitrise	Cadres	Total
Pourcentage	04%	53%	43%	100%

D'après les données du tableau on constate que la majorité des enquêtés sont des agents de maitrise avec un pourcentage de 53%, suivi d'une catégorie des cadre avec un pourcentage de 43% tandis que la catégorie des agents d'exécution ne représente qu'un pourcentage de 4%

Tableau n°07 : Répartition de l'échantillon selon l'expérience professionnelle dans le poste :

Ancienneté	1- 10ans	11-20ans	21-30ans	30-40ans	Plus de 40ans	TOTAL
Pourcentage	38%	33%	23%	4%	2%	100%

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que le taux le plus élevé est celui des enquêtés qui ont une ancienneté entre (1-10 ans) avec un taux de 38% et de 33% pour ceux qui ont une ancienneté entre (11-20ans), et 23% pour les enquêtés ayant l'ancienneté entre (21-30ans). Enfin un taux de 4% pour les enquêtés ayant une ancienneté entre (30-40), suivi d'un taux de 2% pour les enquêtés ayant une ancienneté qui dépasse 40ans

2. Discussions des résultats relatifs aux caractéristiques**personnelles :**

Après avoir représenté les caractéristiques personnelles de l'échantillon d'études, nous avons constatés qu'il y'a une différence entre le nombre d'hommes et de femmes à la société SONATRACH (le sexe masculin représente un taux élevé de 55% et un taux de 45% pour le sexe féminin).

Comme nous avons constaté que la catégorie d'âge la plus présente est celle de [31-40ans] avec un pourcentage de 40%, suivi par la catégorie d'âge [41-50ans] représentant une un pourcentage de 28%, suivi par catégorie d'âge [21-30ans] représentant un pourcentage de 21%, et en fin, la catégorie de [51-60ans] représentant un pourcentage de 11%.

La société possède des travailleurs dont le niveau universitaire est élevé avec un taux de 67% tandis que le niveau secondaire avec un taux de 20% et le niveau moyen avec un taux de 13%.

Pour le statut matrimonial nous trouvons que les mariés sont quasi majoritaires avec un taux de 64% suivi par les célibataires avec un taux de 32% suivi par les divorcés avec un taux de 4% et enfin le taux 00% pour les veufs.

Et pour le statut socioprofessionnel, la majorité des enquêtés sont des agents de maîtrise avec un taux de 52%, suivi par la catégorie des cadres avec un taux de 44% suivi par la dernière catégorie qui est les agents d'exécution qui représente qu'un taux de 3%.

Et à-propos de l'ancienneté professionnelle, nous avons constatés dans notre enquête que les travailleurs ayant une ancienneté entre (1-10 ans) a un taux de 38% et le taux de 33% pour ceux qui ont une ancienneté entre (11-20ans), et 23% pour les enquêtés ayant l'ancienneté entre (21-30ans) ensuite un taux de 4% pour les enquêtés ayant une ancienneté entre (30-40), enfin un taux de 2% pour les enquêtés ayant une ancienneté qui dépasse 40ans.

Notre choix pour ces caractéristiques personnelles a une relation avec notre thème de recherche qui est l'impact de la justice organisationnelle sur le rendement organisationnelle.

D'après nos résultats la fiabilité de notre questionnaire est élevée, et ce pour un seuil de 0,01 pour le taux de confiance de 95% de ces résultats avec $\alpha=0,857$, ce qui veut dire qu'on puisse faire confiance aux résultats du questionnaire à 86,5%.

D'après les résultats du tableau-ci-dessus, la fiabilité du notre questionnaire concernant le rendement organisationnel est élevée, et ce pour un seuil de 0,01 pour le taux de confiance de 95% de ces résultats avec $\alpha=0,767$, qui veut dire qu'on puisse faire confiance aux résultats du questionnaire à 76,5%.

Selon les résultats lors de notre enquête, la perception de la justice des travailleurs de SONATRACH, est forte chez la majorité des travailleurs.

Le niveau de perception des travailleurs de l'entreprise SONATRACH de la justice organisationnelle apparait selon l'indifférence et l'équité de l'interaction et ce augmente le sentiment de l'affiliation à cette entreprise, qui peuvent être des facteurs qui renforcent le rendement des salariés, cette justice pourrait être un facteur de bonne conduite des travailleurs.

Pour les membres de notre échantillon la majorité est loyale pour l'entreprise et cela est confirmé par nos résultats. A travers ces résultats nous constatons que les travailleurs de l'entreprise SONATRACH ont une perception élevée de la troisième dimension de la justice organisationnelle qui est la dimension interactionnelle. Nous pouvons dire que La justice interactionnelle influence positivement les salariés de l'entreprise SONATRACH de Bejaia dont les supérieurs de cette entreprise quand ils prennent des décisions concernant le travail des salariés, ils les discutent avec eux très clairement.

Concernant la distribution du salaire, les résultats montrent qu'il est distribué au mérite au niveau de l'entreprise (RTC).

Les résultats montrent aussi que la majorité des salariés ont un niveau élevé de perception sur la justice organisationnelle. Et nous pouvons dire qu'il existe une certaine sensibilité par rapport à la première dimension, qui représente la justice distributive, notamment la distribution des ressources au sein des l'entreprise SONATRACH de Bejaia, qui sont équitablement distribuées. De plus, la deuxième dimension de la justice organisationnelle qui est la dimension procédurale à la quelle les travailleurs de l'entreprise SONATRACH de Bejaia sont rattachés est qualifiée d'importante pour contrecarrer les décisions de la direction.

3. Analyse des hypothèses :

3.1 Analyse de la première hypothèse :

Avant de procéder à l'interprétation des résultats de traitement des données statistiques (SPSS), il est important de rappeler les conditions de l'utilisation de cette opération statistique pour obtenir des bons résultats de la régression qui se lisent grâce aux indices suivants :

- **R** : le **coefficient de corrélation multiple** est un indice standardisé variant de -1 à $+1$, indiquant la force de la relation entre l'ensemble des variables indépendantes et la variable dépendante. Plus la corrélation levée, plus la relation linéaire entre les variables indépendantes et la variable dépendante est élevée.
- **R²**: la corrélation multiple au carré, appelée **coefficient de détermination**, est un indice de la part de variance de la variable dépendante expliquée par les variables indépendantes qui sont dans l'équation. Il donne ainsi la part de variance de la variable expliquée par la variable indépendante.
- **Le Bêta** : ce **coefficient standardisé** permet de comparer la contribution de chaque variable puisqu'il s'agit du coefficient de régression ramené sur une échelle standard (entre -1 et $+1$).
- **Le test F** : sa valeur indique si la variance ou l'ajout de variance expliquée est significative, c'est-à-dire si, quelle que soit la force de la relation entre les variables indépendantes et la variable dépendante, cette relation est susceptible d'exister dans la population et n'est pas due simplement au hasard de l'échantillonnage.
- **Le test t** : sa valeur doit être plus grande que 2 (1,96) pour être significative (notée** à $p < 0,05$). Elle indique si chacun des coefficients des variables présentes dans l'équation est significatif. (CARRICANO & POUJOL, 2009)

Nous cherchons à partir des analyses de notre première hypothèse à savoir si la justice organisationnelle exerce un impact positif sur le rendement des salariés au sein de l'entreprise (SONTARACH) de Bejaia. Nous souhaitons également déterminer parmi ces stratégies au moins une variable explicative, celle qui explique comment la justice renforce le rendement organisationnel dans cette entreprise.

Dans ce contexte et après avoir exposé les résultats obtenus, il est possible de confirmer la première hypothèse émise auparavant qui suppose « la justice organisationnelle influe positivement sur le rendement des salariés de l'entreprise SONATRACH de Bejaia ».

Dans le cas de la démonstration opérationnelle qui sert d'exemple, les variables indépendantes retenues ont conjointement un pouvoir « explicatif » mais relativement limité.

Nous constatons qu'il y a une relation entre la justice organisationnelle et le rendement organisationnel des salariés, donc nous avons confirmé que la justice organisationnelle a un effet positif sur le rendement organisationnel d'après les résultats obtenus.

Selon les résultats obtenus nous amènent à accepter sans grand risque de se tromper que la 1ere hypothèse est validée par les résultats vérifiés.

3.2 Analyse de la deuxième hypothèse :

Hypothèse N°02 :« le niveau d'instruction permet une meilleure appréciation significative de la justice organisationnelle, favorisant un climat de stabilité et de confiance à l'intérieure des catégories socioprofessionnelle de l'entreprise SONATRACH de Bejaia».

Selon nos données au nous remarquons qu'il ya une différence significative positive entre les deux variable, la perception de la justice organisationnelle le niveau d'instruction chez les salariés.

Nous avons remarqué que les salariés ayant un niveau d'instruction plus élevé perçoivent mieux que les autres le degré et la meilleure signification attribuée au climat de sérénité prévalent dans l'entreprise. Ce sont en fait des facteurs de stabilités et de bien être qu'on retrouve chez les salariés à haute instruction, cela favorise l'émergence d'une justice organisationnelle de qualité faisant honneur à l'entreprise ayant employée des salariés de qualité.

Nous constatons que les salariés ayant un niveau d'instruction supérieur sont plus intéressés, et ont une perception de justice élevée par rapport aux salariés qui ont un niveau d'instruction moyen. Donc, lorsque les décisions prises par l'autorité organisationnelle sont perçues injustes, les salariés ayant un niveau d'étude supérieur éprouvent de la colère envers la source d'injustice.

Lorsque nous observons les résultats portant sur la différence de perception de la justice entre les salariés qui bénéficiaient des études universitaires, nous réalisons que la majorité des études recensée, (Dailey et Delaney, 1992) démontre une différence significative entre ces derniers.

Il est communément admis que les personnes plus instruites bénéficient d'un niveau de conscience et de maturité plus élevé. Ainsi, à un niveau de formation plus élevé, les employés seraient plus sensibles aux évènements organisationnels liés à la justice

organisationnelle. Ils seraient aussi plus disposés à revendiquer leurs propres droits et à participer aux décisions prises par les supérieurs. Ils pourraient aussi percevoir et juger l'équité de leurs supérieurs autant que les personnes ayant un niveau d'instruction faible (Dailey et Delaney, 1992). Donc notre hypothèse de recherche est confirmée.

3.3 Analyse de la troisième hypothèse :

Hypothèse N°03 : « La perception de la justice organisationnelle est sociologiquement différente chez les catégories socioprofessionnelles des entreprises SONATRACH de Bejaia ».

Selon nos résultats, nous constatons qu'il ya une différence significative de la perception de la justice organisationnelle, suivant les niveaux d'instructions entre les catégories socioprofessionnelles. Et nous remarquons que les salariés du niveau hiérarchique supérieur ont une moyenne élevée de perception qui les aide à mieux se positionner dans l'entreprise et se sentir à l'aise, où vivant confortablement. Ceci est un sentiment partagé à l'intérieur de chaque catégorie professionnelle, et de surcroit différent chez l'ensemble des salariés de la même entreprise.

Lorsque nous avons observé les résultats portant sur la différence de perception de la justice entre les catégories socioprofessionnelles, nous réalisons que la majorité des études ont confirmé cette différence existante entre la perception de la justice organisationnelle et le niveau hiérarchique (catégories socioprofessionnelles).

Nous pouvons expliquer ces résultats à travers des études antérieures qui ont été déjà réalisées par les chercheurs, et parmi ces chercheurs y a Lansberg en 1984 qui a affirmé que la position hiérarchique est liée au rôle joué au sein de l'organisation. De plus Le lien significatif entre le statut de l'employé et sa perception de la justice organisationnelle a été vérifié par plusieurs études.

Lansberg 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). Donc notre hypothèse de recherche est confirmée.

3.4 Analyse de la quatrième hypothèse :

-Analyse de l'hypothèse N°04 : « le sexe peut être un facteur déterminant entre les hommes et les femmes pour une meilleure perception de la justice, nécessaire à la satisfaction individuelle au sein de l'entreprise SONATRACH de Bejaia », l'hypothèse est infirmée.

Pour valider notre hypothèse nous avons testé la variable indépendante (sexe) par rapport à la même catégorie professionnelle en faisant un comparatif de perception chez les femmes et puis chez les hommes.

Après avoir testé la nature de la perception chez les 02 sexes, nous avons remarqué qu'il y a des facteurs naturels, qui déterminent la qualité de la perception chez l'une ou l'autre catégorie, en prenant en compte les facteurs diplômes, qualifications et niveau d'instruction comme déterminants essentiels de perception de la justice organisationnelle chez les femmes et les hommes.

D'après les résultats nous avons constaté qu'il existe une différence significative entre les travailleurs selon le genre, ce qui veut dire qu'il y a de différence de la perception de la justice organisationnelle chez les femmes et chez les hommes au sein de l'entreprise SONATRACH. Donc l'hypothèse de notre recherche est infirmée, vu que les femmes et les hommes ne souffrent pas de différence de perception, et que les inégalités sont nulles dans les entreprises algériennes, lesquelles sont dotées de stratégies assurant une justice organisationnelle équitable entre les deux sexes.

A partir de notre étude, nous avons constaté que les résultats obtenus éprouvent que les femmes ressentent le même niveau de perception de la justice organisationnelle que les hommes. Le tout est le fruit des satisfactions des salariés au travail, de leurs bonnes relations professionnelles et de la leur stabilité en entreprise.

Des études antérieurs faites sur l'influence des caractéristiques sociodémographiques tels que le genre (hommes-femmes) (Yeganeh& May, 2001) ont essayé d'étudier les facteurs qui influencent sur l'inégalité entre le genre, la chose étonnante, c'est que malgré ces inégalités de genre, certains études constatent que même si les hommes comme les femmes ont tendance à être mécontents face aux inégalités salariales, les femmes ont tendance à être moins mécontentes ou à accepter plus facilement que les hommes l'injustice salariale. (Brockner et Adsit, 1986 ; Greenberg et McFarlin, 1997). Si les hommes ont davantage

tendance à la percevoir l'équité comme synonyme de justice, les femmes ont d'avantage tendance à la percevoir comme synonyme d'égalité (Beugré, 2002).

Selon Sweeney et McFerlin (1997), les femmes et les hommes accordent une importance différente à la justice procédurale et à la justice distributive. Les femmes s'intéressent d'avantage aux questions axées sur le processus, tandis que les hommes s'intéressent plus aux questions axés sur les résultats. Sweeney et McFerlin (1997) constatent par ailleurs que la relation entre justice distributive et résultats organisationnels était plus forte chez les hommes que chez les femmes.

La relation entre justice procédurale et résultats organisationnels était plus fort chez les femmes plus que les hommes, l'un des messages qui ressort de façon assez systémique et que les femmes accordent moins d'importance que les hommes à la justice distributive, alors qu'elles en accordent davantage que les hommes à la justice interactionnelle (Simpson et Kiminski, 2007). (Crain 1994) (Cité dans Simpson et Kiminski, 2007) laisse également entendre que les femmes et les hommes varient dans l'importance qu'ils accordent aux dimensions de la justice organisationnelle. Tandis que de nombreuses études constatent des différences dans la justice organisationnelle perçue par les hommes et les femmes). (Brockner et Adsit, 1986 ; Greenberg et McCarty, 1990 ; Sweeney et McFerlin, 1997) d'autres n'observent aucune différence dans la justice organisationnelle perçue (Anderson et Shinew). 2003 ; Yalmaz, 2010 ; Yalmaz et Tadan, 2009).

Donc l'hypothèse de notre recherche est infirmée, vu que l'entreprise a une stratégie de justice organisationnelle équitable.

4. Discussion des résultats de la recherche :

Suite à l'étude que nous avons effectuée au sein de la société SONATRACH de Bejaia, dont le thème est l'impact de la justice organisationnelle sur le rendement organisationnel, il nous a été possible de confirmer notre première hypothèse qui suppose « la justice organisationnelle influe positivement sur le rendement des salariés de l'entreprise SONATRACH de Bejaia ». Folger et Kinivsky (1989) ont démontré l'impact significatif existant entre la justice organisationnelle et le rendement organisationnel des salariés.

Dailey et Dalaney (1992) démontrent qu'il y a une différence significative entre la perception de la justice organisationnelle selon le niveau d'instruction. Cette étude est parvenue à la deuxième hypothèse qui concerne « le niveau d'instruction permet une meilleure appréciation significative de la justice organisationnelle, favorisant un climat de stabilité et de confiance à l'intérieur des catégories socioprofessionnelles de l'entreprise SONATRACH de Bejaia ». Donc notre hypothèse est confirmée. Nous confirmons que la perception de la justice organisationnelle entre le niveau d'instruction des travailleurs de la RTC de Bejaia est différente.

En ce qui concerne la troisième hypothèse, qui suppose « la perception de la justice organisationnelle est sociologiquement différente chez les catégories socioprofessionnelles de l'entreprise SONATRACH de Bejaia », cette hypothèse est confirmée.

D'après les recherches de certains auteurs tels que Lansberg en 1984 a affirmé qu'il existe une différence significative entre les catégories socioprofessionnelles.

Donc nous affirmons que la perception de la justice organisationnelle des catégories socioprofessionnelles de l'entreprise SONATRACH de Bejaia est différente.

Enfin, en ce qui concerne la quatrième hypothèse qui suppose que « le sexe peut être un facteur déterminant entre les hommes et les femmes pour une meilleure perception de la justice, nécessaire à la satisfaction individuelle au sein de l'entreprise SONATRACH de Bejaia », l'hypothèse est infirmée.

D'après certains chercheurs (Anderson et Shiner, 2003 ; Yalmaz, 2010 ; Yalmaz et Tadan, 2009). Ont démontrés qu'il existe une différence de la perception de la justice organisationnelle entre les hommes et les femmes. Donc nous affirmons que notre hypothèse est confirmée.

Conclusion générale

Conclusion générale

Afin de synthétiser notre travail de recherche, il s'avère important de rappeler notre objectif qui est l'impact de la justice organisationnelle sur le rendement organisationnel à l'entreprise SONATRACH de Bejaia.

L'inducteur organisationnel (la justice organisationnelle), lorsqu'il est présent dans l'environnement professionnel, renforce le rendement en satisfaisant les besoins de travailleurs et facilite beaucoup plus à la santé de l'organisation.

L'objectif de ce travail était en premier lieu, de déterminer et expliquer la justice organisationnelle avec ses dimensions liées au travail, en second lieu de vérifier nos hypothèses, pour cela, notre étude s'inscrit dans une approche quantitative dans le but de mesurer et quantifier les données collectées durant notre enquête cela pour établir la corrélation entre les différentes variables. Nous nous sommes appuyés sur les réponses obtenues adéquates administré à l'échantillon interrogé.

En se basant sur les résultats obtenus dans la partie de l'analyse et interprétation des résultats, nous avons constatés que la justice organisationnelle à un impact positif sur la résolution des conflits organisationnels, cette dernière, semble être un facteur compétitif essentiel capable de répondre aux besoins des salariés (égalité, salaire, primes, décisions, récompenses, respect...) et un élément indispensable pour la réussite des organisations. L'organisation essaye d'instaurer les politiques de justice qui reconnaissent le travail des salariés, tandis que la justice interactionnelle joue un rôle très important dans le renforcement de rendement des travailleurs. En effet, plus l'entreprise favorise le respect, comme moyen de communication entre les supérieurs et leurs subordonnés, plus ses se sentent bien et aise dans leur milieu de travail.

Dans le but de répondre à notre problématique de recherche, nous avons synthétisés les différentes dimensions de la justice organisationnelle (distributive, procédurale, interactionnelle) et portant leur impacts sur le rendement organisationnel. (La conceptualisation des chercheurs Adams et Greenberg).

D'une manière générale, les résultats de notre recherche confirment l'existence d'une relation entre les dimensions de la justice organisationnelle et celles de rendement organisationnel. Plus précisément nos résultats suggèrent qu'il existe une relation positive de la justice organisationnelle et le rendement organisationnel.

Conclusion générale

On conclue que la justice organisationnelle est une conception nouvelle par rapport à la l'entreprise algérienne et c'est un nouveau thème qui n'a jamais été traité dans notre département dans la spécialité « Sociologie de l'organisation et du Travail». C'est à partir de ces principes que nous invitons des futurs chercheurs à apporter des recherches plus approfondies et très clairement sur cette thématique qui devient plus en plus intéressante dans la gestion des entreprises.

Références bibliographiques

➤ Les ouvrages:

- AMBLARD Henri, BERNOUX Philippe, *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Edition Seuil, Paris, 2005, SP.
- ANGERS Maurice, *Initiation à la méthodologie des sciences humaines*, Edition Casbah, Alger, 1997, pp 58-59.
- BOUDON Raymond, *les méthodes en sociologie*, press universitaire de France, paris, 1969, p 128.
- BOURDIEU Pierre, *Sociologie générale*, Edition Le Seuil, Paris, 2015, SP.
- BRANGIER Eric, LANCRY Alain et LOUCHE Cloude, *Les dimensions humaines du travail, théories pratiques en psychologie du travail et des organisations*, Edition Grasset, Paris, 2004, p 670.
- BRANGIER Eric, LANCRY Alain et LOUCHE Cloude, *Les dimensions humaines du travail, théories pratiques en psychologie du travail et des organisations*, Edition Grasset, Paris, 2004, p 680.
- EL AKREMI Assâad, *Comportement organisationnel : Justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel*, Édition Eres, Toulouse, 2006, p 89.
- GEENBERG Jerald, *Managing Behavior in Organisations*, Édition Pearson, New York, 1996, p 206.
- GRAWITZ Madeline, *Méthodes des sciences sociales*, Édition Dalloz, Paris, 2000.
- GREENBERG and R. Willis, *Social exchange: Advances in Theory Research*, Édition Plenum, New-York, 1980, pp 27-55.
- GREENBERG Jerald, *Han book of Organisationnel Justice Psychology*, Édition Presse Ltd, Londres, 1993, p 189.
- GREENBERG Jerald, *Progress in organisationnel justice turmeling through the mase*, Edition East Bridge, New York, 1997, p 27.
- GREENBERG Jerald, *The Social Side of Fairness*, Edition SAGE Publications, Washington, 1993, p 145.
- HENRI, *Travail et discipline : de la manufacture à l'entreprise intelligente*, Edition L'Harmattan, Paris, 2000, p 213.
- JEAN LE Roy, *perception de justice et engagement organisationnel*, Édition Dunod, Paris, 2017, p 125.
- LAROCHE Josépha, *Mondialisation et gouvernance mondiale*, Édition Presses Universitaires de France, paris, 2003, SP.
- MARSAN Christine, *Gérer les conflits*, Édition Dunod, Paris, 2004, p 120.

References bibliographiques

- ROMAN Bernard, *Systèmes de rémunérations et management de la performance*, Edition Dunod, Paris, 2010, p 130.
- RYAN Richard et DECI Edward, *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Développement, and Wellens*, Edition Guildford Press, New York, 2017, SP.
- SALEK Salwa, *La justice organisationnelle et ses effets sur la santé mental des employés d'un pénitencier*, Edition Béliveau, Québec, 2006, p 09.
- TAYLOR Frederick Winslow, *Shop Management*, Édition Nu Vision Publications, New York, 1977, p 448.

- **Les adresses électroniques:**
 - Larousse 2015 <http://www.Larousse.Fr/Dictionnaire/Français/Respecter/68675>. Consulté le 24 novembre 2019.
 - http://www.justice.just.Fgov.be/cgi_loi./change-lgpp?Language consulté le 17 décembre 2019
 - www.memoireonline.com
 - www.Laisseterre.com

Annexes

Annexes 1 : Le Guide d'entretien

AXE 1 :Hypothèse 01 :La justice organisationnelle influe positivement sur le rendement des salariés de l'entreprise SONATRACH de Bejaia.

1. Questions relatives à la justice organisationnelle comme facteur d'influence :

- Êtes-vous satisfait des conditions de travail dans cette entreprise?
- Votre salaire couvre-t-il vos besoins multiples ?
- D'après vous les primes de rendement sont-elles satisfaisantes ?
- Ressentez-vous une injustice après la distribution des tâches ?
- Quelle serait votre description de la justice organisationnelle dans cette entreprise ?
- Est-ce que les décisions administratives sont appliquées sur les travailleurs sans exception ?

AXE 2 :Hypothèse 02 :Le niveau d'instruction permet une meilleure appréciation significative de la justice organisationnelle, favorisant un climat de stabilité et de confiance à l'intérieur des catégories socioprofessionnelles de l'entreprise SONATRACH de Bejaia

2. Questions relatives au rendement du travail suivant les critères de compétences :

- Selon vous, le niveau d'instruction chez les salariés est-il un facteur de stabilisation et de confiance dans l'entreprise, eu égard aux attributions reçues par tous ?
- Quant-il y'a accord ou désaccord entre salariés au sujet de la justice organisationnelle, cela influe-t-il sur le rendement au travail ?
- Les bonnes relations avec les supérieures favorisent-elles le rendement chez les salariés?
- La différence dans les salaires pour un travail égale entre les sexes, dans les mêmes catégories professionnelles influence-t-elle les comportements de quelques-uns, surtout chez le sexe féminin?

L'absence de communication provoque-t-elle la chute de rendement ?

AXE 3 : Hypothèse 03 : La perception de la justice organisationnelle est sociologiquement différente chez les catégories socioprofessionnelles de l'entreprise SONATRACH de Bejaia.

3. Questions relatives au mode de perception relative à la justice organisationnelle:

- Quelle perception faites-vous de la justice organisationnelle ?
- Chaque catégorie professionnelle se fait elle-même ses représentations sociales de la justice organisationnelle. Commentez suivant votre réalité?

- Le niveau d'instruction permet une vision organisationnelle réaliste et adaptée de la justice organisationnelle. Est-ce vrai ? Etes-vous de cet avis ?
- Votre entreprise s'efforce de réaliser une justice organisationnelle, mais laquelle souhaiteriez-vous en tant salariés ?

AXE 4 : Hypothèse 04 :Le sexe peut être un facteur déterminant, entre les hommes et les femmes pour une meilleure perception de la justice organisationnelle, nécessaire à la satisfaction individuelle au sein de l'entreprise SONATRACH de Bejaia.

4. Questions relatives aux facteurs déterminants à la satisfaction individuelle :

- Entre les femmes et hommes existe une meilleure perception de la justice organisationnelle. Un commentaire sur ce sujet ?
- Pensez-vous que la satisfaction au travail est variable selon le sexe ?
- Egalité des chances au travail permet –telle l'égalité de sexe. Que pensez-vous?
- Que diriez-vous sur cette thématique, en tant que salarié de cette entreprise ?
- Votre dernier mot.

Annexe 2

Questionnaire

*Université Abderrahmane Mira-Bejaia
Faculté des sciences humaines et sociales
Département des sciences sociales*



Madame, Monsieur ;

Dans le cadre de la préparation du mémoire de fin de cycle, en vue d'obtention du diplôme de MASTER en Sociologie de Travail et de l'Organisation qui porte sur : « l'impact de la justice organisationnelle sur le rendement des salariés ». Je vous prie de bien vouloir apporter votre contribution à la réalisation de cette recherche en acceptant de répondre à ce questionnaire avec précision.

Je serai reconnaissante de bien vouloir répondre à ces questions dont l'objectif est typiquement scientifique, et, sachez qu'il n'existe pas de réponse juste ou fausse, donnez simplement des réponses qui vous conviennent en mettant une croix (X) dans la case correspondante. Il est noté que l'anonymat de la personne sera sauvegardé et que les informations recueillies n'auront qu'une finalité strictement universitaire.

Les données personnelles :

1-Age :.....

2-Genre : -Masculin -Féminin

3-Niveau d'instruction :

-Primaire -Moyen -Secondaire -Universitaire

4-situation familiale :

-Célibataire -Divorcé(e) -Marié(e) -Veuf (ve)

5- le nombre d'enfants :

-1 à 2 - 3 à 4 - 4 à 6 -7 et plus

6-catégorie socioprofessionnelle :

-Agent d'exécution -Agent de maîtrise -Cadre

7- Expérience professionnelle dans le poste :

-[1an et 10ans] -[11ans et 20ans] -[21ans et 30ans] -[31ans et 40ans]

-Plus de 40 ans

8- Origine sociale :

-Villageoise -Citadine

Questionnaire relatif à la justice organisationnelle :

N°	Item	Tout à fait contre	Contre	Sans avis	D'accord	Tout a fait d'accord
01	Mon salaire couvre toutes mes dépenses					
02	Mes charges professionnelles me conviennent					
03	Le salaire convient à mon niveau d'étude					
04	Les primes se distribuent aux méritent					
05	La promotion des travailleurs ne se basent pas sur le rendement					
06	Mon entreprise m'offre des privilèges que je peux y avoir dans d'autres entreprises					
07	L'administration veille à ce que les salaires soient versés régulièrement et que les avantages soient comme prévus dans le contrat					
08	Fournir un contrat de travail écrit indiquant clairement les conditions d'emploi et une rémunération équitable					
09	Les heures de travail conviennent à mes conditions personnelles					
10	En tant que travailleur je peux refuser les décisions prises par l'administration					
11	L'entreprise donne aux travailleurs des informations sur les futurs plans					
12	L'entreprise améliore la sécurité de l'emploi des travailleurs et les protéger contre le licenciement abusif					

13	L'entreprise félicite ouvertement les travailleurs pour leur bon travail					
14	L'entreprise établit des mesures et des plafonds pour éviter les horaires de travail excessivement long					
15	L'entreprise optimise les horaires de travail pour permettre aux travailleurs de s'acquêter de leurs responsabilités familiales					
16	L'entreprise aide et soutient les travailleurs en cas de besoins					
17	L'entreprise établit des procédures pour interdire la discrimination et traiter équitablement les travailleurs					
18	L'entreprise encourage la communication informelle entre la direction et les travailleurs					
19	L'entreprise planifie le travail soigneusement et s'accorder sur des détails ou un rythme de travail réaliste					
20	L'entreprise veille à ce que les tâches et les responsabilités soient clairement définis					
21	L'entreprise fournit d'autres tâches pour maintenir l'attention au travail					
22	Quand mon responsable prend une décision concernant mon travail il me traite avec attention					
23	Je suis autorisé de contrarier les décisions prises et les discuter avec mon responsable direct					
24	La décision sur mon travail est prise à la suite d'une information suffisante					
25	Lorsque mon supérieur prend une décision concernant mon travail, il discute avec moi clairement					

Questionnaire relatif au rendement du travail

N°	Item	Tout à fait contre	contre	Sans avis	d'accord	Tout à fait d'accord
01	Le taux de rendement au travail chez les anciens et les nouveaux salariés est différent					
02	Le désaccord qui surgit au sein du groupe engendre le non rendement au travail					
03	La concurrence des salariés donnent un taux de rendement élevé					
04	Je ne suis pas rentable lorsque mon responsable m'impose d'effectuer des nouvelles taches					
05	L'absence du suivi des taches de la part du responsable engendre le non rendement au travail					
06	Lorsque je me trouve dans une situation de surveillance de mes taches, mon taux de rendement augmente					
07	L'absence de l'autonomie au travail engendre le non rendement au travail					
08	Je ne suis pas rentable lorsque je me sens provoquer par certains collègues					
09	Le vécu social du groupe diminue le taux de rendement au travail					
10	L'absence de l'échange communicationnel entre la hiérarchie et les salariés provoque le non rendement au travail					

Répondez aux questions suivantes en cochant la bonne réponse.

1-Est- ce- que nécessaire d'évaluer le rendement des travailleurs qui ont indiqué qu'ils prendraient leur retraite à la fin de leur année d'évaluation ?

a. Oui

b-Non

2-Est-ce qu'un travailleur qui travaille en vertu d'une permission intérimaire doit participer au processus d'évaluation du rendement ?

a.oui

b. Non

Si non, pouvez-vous justifiez votre réponse ?

.....
.....

3-Considérez-vous que le système de rémunération de « SONATRACH » est le facteur le plus important, le plus motivant qui amène à atteindre de bon rendement ?

a. Oui

b. Non

4-Avez-vous bénéficiez au cours de votre carrière professionnelle d'une prime exceptionnelle à titre de mérite en récompense à des efforts fournis ?

a. Oui

b. Non

5-Si jamais vous n'avez pas atteint un meilleur rendement, y'aura t- il un effet négatif sur votre salaire ?

a. Oui

b. Non

6-Quelles sont les insuffisances que les travailleurs de « SONATRACH »peuvent rencontrer et qui les empêchent d'améliorer leur rendement ?

a. Non reconnaissance

b. Manque de conditions de travail

c. Manque de formation

Voulez-vous citer d'autres insuffisances ?

.....
.....

Nous vous remercions du temps que vous avez pris pour répondre à notre questionnaire.

Annexe 3 : PRESENTATION DES TABLEAUX SPSS

Présentation du coefficient de corrélation de la justice organisationnelle :

Axe du continuum	N° de l'item	Coefficient de corrélation
distributive	Qj-1	** ,856
	Qj-4	** ,852
	Q-8	** ,858
	Qj-11	** ,851
	Qj-15	** ,845
	Qj-18	** ,845
	Qj-22	** ,846
procédurale	Qj-2	** ,851
	Qj-5	** ,849
	Q-6	** ,867
	Qj-9	** ,849
	Qj-12	** ,847
	Qj-13	** ,860
	Qj-16	** ,845
	Qj-19	** ,852
	Qj-20	** ,848
	Qj-23	** ,848
	Qj-25	** ,852
	Qj-26	** ,869
interactionnelle	Qj-3	** ,865
	Qj-7	** ,850
	Qj-10	** ,850
	Qj-14	** ,848
	Qj-17	** ,861
	Qj-21	** ,849
	Qj-24	** ,879

** sig au niveau de 0.01

Présentation de la fidélité de la justice organisationnelle :

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments normalisés	Nombre d'éléments
,857	,865	26

Source : output du SPSS

La fidélité de rendement organisationnel :

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments normalisés	Nombre d'éléments
,767	,765	24

Source : output du SPSS

Présentation du niveau de la perception de la justice organisationnelle :

Echrep Justice	TFDESC		DESC		S A		D'AC		TF D'AC		Moy	Ecart- type	Rang de l'item
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%			
QJ1	9	11	13	15,9	10	12,2	40	48,8	10	12,2	3,35	1,21	
QJ2	5	6,1	8	8,9	37	45,5	27	32,9	5	6,1	3,23	0,93	
QJ3	11	13,4	19	23,2	17	20,7	33	40,2	2	2,4	2,95	1,13	
QJ4	6	7,3	27	32,9	12	14,6	30	36,6	7	8,5	3,06	1,15	
QJ5	11	13,4	20	24,4	25	30,5	25	30,5	1	1,2	2,81	1,05	
QJ6	5	6,1	10	12,2	24	23,9	39	47,6	4	4,9	3,32	0,96	
QJ7	1	1,2	10	12,2	10	12,2	49	59,8	12	14,6	3,74	0,90	1
QJ8	4	4,9	13	15,9	14	17,1	44	53,7	7	8,5	3,45	1,02	
QJ9	4	4,9	11	13,4	29	35,4	32	39,0	6	7,3	3,30	0,96	
QJ10	17	20,7	24	29,3	19	23,2	18	22,0	4	4,9	2,60	1,18	
QJ11	7	8,5	17	20,7	17	20,7	28	34,1	13	15,9	3,28	1,20	
QJ12	6	7,3	12	14,6	18	22	29	35,4	17	20,7	3,47	1,18	
QJ13	21	25,6	27	32,9	19	23,2	33	40,2	1	1,2	2,35	1,08	
QJ14	5	16,1	16	19,5	23	28,0	14	33	33	40,2	3,20	1,02	
QJ15	6	7,3	18	22,0	22	26,6	33	40,2	7	8,5	3,15	1,09	
QJ16	3	3,7	9	11	33	40,2	29	35,4	4	4,9	3,31	0,87	
QJ17	3	3,7	6	7,3	16	19,5	33	40,2	10	12,2	3,67	0,91	2
QJ18	12	14,6	19	23,2	24	29,3	47	57,3	11	13,4	2,93	1,25	
QJ19	8	9,8	18	22,0	34	41,4	16	19,5	6	7,3	2,92	1,05	
QJ20	2	2,4	14	17,1	34	41,5	21	25,6	11	13,4	3,30	0,98	
QJ21	1	1,2	10	12,2	18	22,0	51	62,2	02	2,4	3,52	0,78	
QJ22	4	4,9	14	17,1	21	25,6	26	31,7	17	20,7	3,46	1,14	
QJ23	4	4,9	10	12,2	23	28,0	35	42,7	10	12,2	3,45	1,02	
QJ24	18	22,0	21	25,6	14	17,1	25	30,5	4	4,9	2,70	1,25	
QJ25	3	3,7	12	14,6	23	28,0	30	36,6	14	17,1	3,48	1,05	

-Source : Output du spss obtenu lors de l'enquête

Présentation de l'impact de la justice organisationnelle sur le rendement organisationnel :

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,464 ^a	,215	,185	9,46609

a. Valeurs prédites : (constantes), INTERAC, DISTRIB, PROCED

b. Variable dépendante : Rendement

Source : Output du spss obtenu lors de l'enquête

Tableau représentation de la variance de l'impact de la justice organisationnelle sur le rendement organisationnel :

ANOVA^b

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	1918,615	3	639,538	7,137	,000 ^a
	Résidu	6989,337	78	89,607		
	Total	8907,951	81			

a. Valeurs prédites : (constantes), INTERAC, DISTRIB, PROCED

b. Variable dépendante : Rendement

-Source : Output du spss obtenu lors de l'enquête

Présentation de la perception de la justice organisationnelle selon le niveau d'instruction :

ANOVA perception de justice selon le niveau d'instruction

JUSTICE

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1109,679	2	554,839	3,492	,035
Intra-groupes	12551,345	79	158,878		
Total	13661,024	81			

Source: output du Spss

Présentation de perception de la justice organisationnelle entre les catégories socioprofessionnelles:

ANOVA différence entre les csp concernant la perception de la justice

JUSTICE

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	348,069	2	174,035	1,033	,361
Intra-groupes	13312,955	79	168,518		
Total	13661,024	81			

Source: output du spss

Présentation de la variance de la justice organisationnelle selon le genre

	Test de Leven sur l'égalité des variances		Test pour égalité des moyennes						
								Intervalle de confiance 95% de la différence	
	F	Sig	T	Ddl	Sig. (Bilatérale)	Dif Moy	Dif Ecart-type	Inf	Super
hypo de variance égale	1,751	,190	-,588	80	,558	-1,7009	2,89375	-7,45964	4,05784
hypo de variance inégale			-,590	78,165	,557	-1,7009	2,88082	-7,43597	4,03417

Annexe 4 : Organigramme de la direction générale

