



جامعة بجاية  
Tasdawit n Bgayet  
Université de Béjaïa

**République Algérienne Démocratique et Populaire**

*Ministère de l'Enseignement Supérieur*

*Et de la Recherche Scientifique*

*Université Abderrahmane MIRA- Bejaia*

*Faculté des sciences humaines et sociales*

**Département de psychologie et d'orthophonie**



جامعة بجاية  
Tasdawit n Bgayet  
Université de Béjaïa

# Mémoire de fin d'études

## Mémoire de fin d'études

**Thème :**

**L'impact de la justice organisationnelle sur le  
comportement contre-productif des salariés  
Cas pratique : SPA Tchin-LaiT Bejaia**

*En vue d'obtention du diplôme Master en psychologie du travail, de  
l'organisation et gestion des ressources humaines.*

**Réalisé par :**

**M. SAIM Azzeddine**

**Encadré par :**

**M. YUCEF KHODJA Adil**

**Promotion 2021-2022**

## REMERCIEMENTS

*Je tiens à remercier en premier le bon Dieu le puissant à m'avoir donné la force et le courage d'accomplir ce modeste travail.*

*Ce travail ne serait pas aussi riche sans l'aide de mon encadrant M. YUCEF KHOJA Adil. Je le remercie pour la qualité de son encadrement.*

*Enfin je remercie plus fort tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail.*

*Azzeddine*

## *Dédicace*

*Je dédie ce modeste travail à mes parents, mon encadrant «  
YOUCEF KHOUJA Adil » qui m'a guidé durant tout mon  
parcours, et l'ensemble des enseignants de la faculté des sciences  
humaines et sociales.*

*Azzeddine*

## La liste des abréviations:

Abréviations	Signification
A.E	Les agents d'exécution
A.M	Les agents de maîtrise
OCB <sub>2</sub>	Organizational citizenship Behaviours Traduit en français : les comportements de citoyenneté organisationnelle
DER	Distribution Equitable des Ressources
DDL	Le degré de liberté
CSP	Catégorie socioprofessionnelle
OCBI	Les comportements de citoyenneté organisationnelle orientée envers les individus
SPA	Société par action
OCBO	Les comportements de citoyenneté organisationnelle orientée envers l'organisation
CCP	Comportement contre-productif
GRH	Gestion des ressources humaines

### La liste des tableaux:

N°	Tableaux	page
01	Principales appellations des comportements contre-productifs et leurs définitions.	42
02	Typologie de Gruys (2000)	47
03	Typologie de Vardi et Weitz(2004)	49
04	Typologie de Rousseau (2007)	51
05	Typologie d'Aubé et al. (2009)	55
06	Répartition de l'échantillon selon les catégories socioprofessionnelles.	65
07	répartition de l'effectif selon l'âge	66
08	Répartition de l'effectif selon le niveau d'instruction	67
09	Répartition des effectifs selon l'expérience professionnelle dans le poste	68
10	Répartition des effectifs selon la situation matrimoniale	69
11	répartition de l'échantillon selon le genre	70

## Liste des figures :

<b>N°</b>	<b>figure</b>	<b>page</b>
01	la typologie de Robinson et Bennett (1995)	46
02	la typologie de Kelloway et al.	50
03	Répartition de l'échantillon selon les catégories socioprofessionnelles.	65
04	répartition des membres de l'échantillon selon l'âge.	66
05	Répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction	67
06	répartition de l'échantillon selon l'expérience professionnelle	68
07	répartition de l'échantillon selon la situation matrimoniale	69
08	répartition de l'échantillon selon le genre	70

# Sommaire

## **Titre :**

Remerciement .....	I
Dédicace .....	II
Tableau des abréviations.....	III
Liste des tableaux.....	IV
Liste des figures.....	V
Sommaire.....	VI
Introduction.....	01

## **Chapitre 01 : cadre méthodologique de la recherche**

### Préambule

1. Problématique .....	05
2. Les hypothèses.....	08
3. Les objectifs de la recherche.....	08
4. L'importance de la recherché.....	08
5. Définitions des concepts clés.....	09
6. Les études antérieures.....	16

## **Partie théorique de la recherche**

### **Chapitre 02 : La justice organisationnelle**

#### Préambule

1- Définition conceptuelle.....	18
2-les dimensions de la justice organisationnelle.....	18
3-Les modèles de la justice organisationnelle.....	23
4-Les facteurs déterminants de la perception de la justice organisationnelle.....	25
5-Les effets de la justice organisationnelle sur les attitudes et les comportements au travail.....	27
6- La justice organisationnelle et la santé.....	30
7-Les conséquences de la justice organisationnelle sur la santé psychologique.....	32
8- Les conséquences de la justice organisationnelle.....	33
Résumé du chapitre.....	39

<b>Chapitre 3 : les comportements contre-productifs</b> .....	41
1- Définitions des comportements contre-productifs.....	41
2- Les différentes appellations des comportements contre-productifs et leurs définitions ...	42
3- Les typologies des comportements contre-productifs.....	45
4- Les antécédents (facteurs de prédiction) des comportements contre-productifs des équipiers.....	56
5- Les conséquences des comportements contre-productifs.....	60
Résumé du chapitre.....	60

### **Cas pratique**

#### **Chapitre 04 : la méthodologie de la recherche**

##### Préambule

Présentation du lieu de l'enquête et la démarche Méthodologique.....	63
1- Présentation de lieu de l'enquête.....	63
2- Les méthodes de la recherche utilisées.....	64
3- La population et l'échantillon de l'enquête.....	64
4- Les techniques de la recherche utilisées.....	70
5- Les difficultés rencontrées.....	71
Résumé du chapitre.....	71

#### **Chapitre 05 : analyse et interprétation des résultats**

##### Préambule

1-Analyse des résultats relatifs de l'hypothèse générale de la recherche.....	73
1-1- Analyse des résultats relatifs à la première sous-hypothèse.....	73
1-2- Analyse des résultats relatifs à la deuxième sous- hypothèse.....	75
1-3- Analyse des résultats relatifs à la troisième sous- hypothèse.....	76
- Conclusion générale de l'étude.....	78
- Annexes	

## **Introduction :**

Il est difficile de concevoir le management moderne sans accorder une attention particulière aux perceptions de justice au travail. Ainsi un grand nombre d'écoles ont déjà amorcé l'idée que lorsque les décisions ou les réactions des responsables sont perçues comme injustes, les employés ressentent de la colère et du ressentiment. Ces émotions peuvent amener les salariés soit au désir d'être mieux rétribué soit à un besoin de punir les responsables du problème.

Un nombre de chercheurs ont exploré ce concept en morcelant les perceptions de justice en composantes ; en commençant d'abord par le type de justice distributive et en ajoutant progressivement des éléments au fur et à mesure de l'évolution de la recherche. Nous distinguons aujourd'hui chronologiquement trois types de justice organisationnelle : la justice distributive, la justice procédurale, la justice interactionnelle.

Les perceptions de justice organisationnelle façonnent les attitudes et comportements des employés au sein de leur entreprise. La perception d'un climat de justice entraîne une satisfaction et une confiance envers le système organisationnel et le supérieur, et incite les employés à s'engager dans des comportements dépassant le cadre formel des conduites prescrites. Ces comportements contribuent à la cohésion dans les équipes (altruisme, courtoisie, entraide) et au bon fonctionnement de l'organisation (conscience professionnelle, engagement, sens civique). A l'inverse, des sentiments d'injustice peuvent engendrer des conduites ayant un impact négatif à la fois sur le bien-être des employés et sur le fonctionnement de l'entreprise.

Plusieurs études empiriques montrent que des comportements de retrait, de vol, de sabotage, d'agression ou encore de non-citoyenneté organisationnelle sont expliqués par des perceptions d'injustice organisationnelle. Les chercheurs se sont ainsi interrogés sur les enjeux de la justice organisationnelle sur les comportements contre-productifs. Plus le sentiment de justice organisationnelle est lié à de la performance au travail plus on est amené à se demander quel impact laisse un sentiment d'injustice organisationnelle sur la performance, les attitudes et les comportements au travail.

Les comportements contre-productifs font l'objet d'une attention particulière dans la littérature scientifique depuis de nombreuses années. Malgré une meilleure compréhension du phénomène, les comportements contre-productifs demeurent un fléau pour les organisations, quels que soit leur taille ou leur secteur d'activités. Les conséquences de tels comportements,

tant sur le plan de la santé que de l'efficacité, engendrent des coûts si importants qu'ils sont devenus un enjeu pour la prospérité et la pérennité des organisations.

Les comportements contre-productifs regroupent une panoplie de comportements divers et certains chercheurs ont tenté de les classer selon différentes dimensions, créant ainsi plusieurs typologies : les comportements qui ont pour effet de réduire la quantité et la qualité du travail (production deviance) de ceux portant atteinte au patrimoine de l'entreprise, comme le vol ou le vandalisme (property deviance). Fisher, Locke et Henne (1992) ont également classifié les comportements anti-citoyens, le pendant négatif du concept de citoyenneté organisationnelle, selon les dimensions suivantes : l'évitement du travail (l'absentéisme et les retards), l'évitement de la tâche (la flânerie), les attitudes de contradiction et de résistance envers l'autorité (ignorer les directives d'un supérieur), l'agression et la vengeance. Il aura cependant fallu attendre le milieu des années 1990 pour qu'une première typologie intégrative soit proposée par Robinson et Bennett (1995).

La cause principale nous a poussée à traiter ce thème « l'impact de la justice organisationnelle sur le comportement contre-productif des salariés » c'est d'acquérir de nouvelles connaissances sur le thème et de montrer l'impact de la justice organisationnelle sur le comportement contre-productif des salariés.

Pour notre recherche nous avons structuré notre travail comme suit :

La première partie est théorique, elle contient trois chapitres, le chapitre de cadre méthodologique de la recherche, où nous allons commencer par la problématisation de notre recherche, l'élaboration des hypothèses de recherche, la définition des concepts clés, la citation des objectifs et l'importance de cette recherche et enfin les études antérieures faites sur la justice organisationnelle. Le deuxième chapitre porte sur la première variable de notre recherche qui est « la justice organisationnelle » dans ce sens nous allons présenter la définition de la justice organisationnelle, ses différentes dimensions, ses modèles, ses facteurs déterminants, ses effets sur les attitudes et les comportements au travail, ses conséquences sur la santé psychologique, les conséquences de la justice organisationnelle.

Le troisième chapitre porte sur la deuxième variable qui est « le comportement contre-productif » dans ce sens nous allons présenter ses définitions, ses différentes appellations, ses typologies, ses facteurs de prédiction et ses conséquences.

La deuxième partie est la partie pratique qui est divisée en deux chapitres : La méthodologie de la recherche qui contient, le lieu de l'enquête, la méthode et les techniques utilisées, la population de l'enquête, la pré-enquête, enfin les contraintes que nous

avons rencontrés durant la réalisation de cette recherche. Puis nous allons entamer le deuxième chapitre qui est l'analyse et l'interprétation des résultats. Et enfin nous terminerons notre recherche avec une conclusion qui jumèle les données de l'étude puis un résumé de l'étude.

Nous souhaiterons de porter le plus possible d'importance sur le sujet « l'impact de la justice organisationnelle sur le comportement contre-productif » tant que notion nouvelle dans les entreprises et les organisations algériennes.

## **Chapitre I : Le cadre méthodologique de la recherche**

### Préambule

- 1- La problématique de la recherche
- 2- Les hypothèses de la recherche
- 3- Les objectifs de la recherche
- 4- L'importance de la recherche
- 5- Définition et fondement des concepts clés
- 6- Les études antérieures

**1-Problématique :**

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. (peretti, 2007)

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.

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'entrepris, à ce titre la gestion des ressources humaines comporte plusieurs facettes complémentaire, indissociables et surtout indispensables à la bonne marche de l'entreprise. (peretti, 2007)

La GRH est une fonction de l'entreprise qui a pour mission de faire en sorte que l'organisation dispose d'un capital humain nécessaire à son fonctionnement et que ce personnel fasse de son mieux pour améliorer la performance de l'organisation, elle s'occupe notamment du recrutement, rémunération, gestion des carrières, la motivation, gestion des perfectionnements ...

Pour mieux motiver le personnel on y trouve la justice organisationnelle qui s'inscrit dans la théorie de l'équité qui explique comment les employés répondent à la fois de façon cognitive et comportementale à la perception de la justice dans leur milieu de travail.

La justice organisationnelle décrit une équité professionnelle réservée 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 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 professionnelles favorables. (Brangier, Lancry, Louche, 2004)

La justice organisationnelle est reconnue comme un déterminant des attitudes et des comportements au travail, comme elle est importante dans les organisations par ce qu'elle fonde sur le principe d'appartenance et l'identité de chaque membre, les perceptions de cette dernière représentent dans une condition fondamentale pour le développement et le maintien des relations constructifs assurant la confiance et la qualité des échanges entre les acteurs professionnels. (Roussel, 2006)

La justice organisationnelle dans le domaine de travail possède trois dimensions : la dimension distributive, procédurale et interactionnelle. (Greenberg, 1993).

La justice distributive est le type le plus ancien de justice organisationnelle, avec une tradition de recherche longue et prodigieuse, fait référence à La justice perçue des rétributions (récompenses reçues suite à une distribution des ressources matérielles ou socio-émotionnelles au sein de l'organisation). Bien que la justice distributive reste un thème important, de nombreux auteurs estiment maintenant que ce thème ne fournit qu'une vision partielle de la justice organisationnelle (Tyler, 1997 ; Tyler et Smith, 1998).

En effet, une idée perspicace des théoriciens de la justice organisationnelle a été de considérer que les individus se soucient aussi du processus d'allocation, ou des moyens par lesquels les rétributions sont allouées aux individus. Cette idée a donné lieu à la justice procédurale qui représente les perceptions subjectives des individus de la manière avec laquelle les rétributions ont été distribuées. Dans le contexte organisationnel, ceci se réfère le plus souvent à la manière dont les salaires et les avantages sont attribués. (Greenberg, 1986 ; Leventhal, 1976, 1980).

Peu de temps après l'intégration de la justice procédurale, Bies et Moag (1986) ont ajouté le concept de justice interactionnelle, ou de la justice du traitement interpersonnel que l'on reçoit dans l'organisation qui désigne la qualité du traitement interpersonnel que les individus reçoivent de la part des autres.

. Il est donc important pour l'entreprise de prendre en considération ces comportements et attitudes au travail.

Parmi ces comportements, on trouve les comportements contre-productifs qui font l'objet d'une attention marquée de la communauté scientifique depuis les dernières décennies. Que ce soit le vol, le sabotage ou l'agression interpersonnelle, ces

comportements ont des conséquences autant sur le bien-être psychologique que sur l'efficacité au travail (Sackett, 2002; Spector et al. 2006). Or, ces conséquences se traduisent en coûts, qui sont devenus astronomiques pour les organisations.

Il faut remonter à la fin du 19<sup>e</sup> siècle pour retracer les premières recherches sur les comportements contre-productifs. En effet, Taylor a évoqué dès 1895 le concept de flânerie chez les travailleurs. Cependant, les comportements contre-productifs, et leurs effets pervers sur les individus et les organisations, font l'objet d'une attention plus marquée dans la littérature scientifique depuis le début des années 1990, motivée par les coûts astronomiques qu'ils engendrent pour les organisations (Law et Zhou, 2014).

Cela s'explique par le fait que l'efficacité au travail s'est longtemps articulée presque exclusivement autour du rendement (Ilgen et Pulakos, 1999; Murphy et Jackson, 1999), laissant pour compte d'autres dimensions qui sont devenues capitales dans l'environnement actuel.

D'autre part, la vaste majorité des écrits portant sur les comportements contre-productifs ne tiennent pas compte du mode d'organisation du travail. Or, un nombre croissant de recherches montrent la pertinence de le faire lorsqu'il s'agit d'étudier les comportements contre-productifs, ceux-ci pouvant différer ou s'avérer plus ou moins nuisibles selon le mode d'organisation du travail. Les équipes de travail étant le mode d'organisation du travail le plus répandu actuellement, le fait de mieux comprendre les conséquences des comportements contre-productifs au niveau des équipes (at the team level) devient crucial.

Dans la perspective d'une recherche pratique, nous tenterons d'apporter des réponses à la question de départ suivante :

• **Y-a-t-il un l'impact de la justice organisationnelle sur le comportement contre-productif des salariés de Tchín-Lait-Bejaia ?**

A partir de cette question, nous posons les questions secondaires suivantes :

• Le comportement contre-productif change t-il en fonction des pratiques de la justice distributive au niveau de Tchín-Lait-Bejaia?

• Le comportement contre-productif change t-il en fonction des pratiques de la justice procédurale au niveau de Tchín-Lait-Bejaia ?

•Le comportement contre-productif change t-il en fonction des pratiques de la justice interactionnelle au niveau de Tchín-Lait-Bejaia ?

## 2. Les hypothèses :

Il y a une incidence de la perception de La justice organisationnelle sur le comportement contre-productif des salariés de Tchín-Lait-Bejaia.

Hypothèse 01 :

Plus les salariés de Tchín-Lait-Bejaia perçoivent la distribution des ressources justes, plus le comportement contre-productif change.

Hypothèse 02 :

Plus les salariés de Tchín-Lait-Bejaia perçoivent les procédures mises en place justes, plus le comportement contre-productif change.

Hypothèse 03 :

Plus les salariés de Tchín-Lait-Bejaia perçoivent les relations interpersonnelles justes, plus le comportement contre-productif change.

## 3-Les objectifs de la recherche :

Les objectifs de la recherche actuelle sont :

- Comprendre le sens de la justice organisationnelle avec toutes ces dimensions.
- Diagnostiquer les différents types des comportements contre-productifs;
- Vérifier la relation existante entre la justice organisationnelle et les comportements contre-productifs;
- Comprendre le mécanisme par lequel les comportements contre-productifs se lient à la justice organisationnelle.

## 4-L'importance de la recherche :

L'importance de cette recherche consiste à appliquer nos connaissances théoriques acquises durant notre parcours académique et aussi, sensibiliser et proposer aux supérieurs hiérarchiques de l'entreprise TCHIN-LAIT CANDIA d'intégrer la pratique de la justice au sein de l'organisation car elle sert aux intérêts personnels et économique des

travailleurs et leurs permet de satisfaire leurs besoins d'appartenance et de valorisation de soi comme elle les motive.

L'importance de cette recherche se manifeste également dans la gestion et la diminution de certains comportements contre-productifs existants au milieu organisationnel.

### **5-Définition des concepts clés :**

- **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.

- **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 châtiments et de détentrice de la vertu morale lui permettant d'imposer son arbitrage.

- **la justice organisationnelle :**

#### **a)-définition théorique:**

Le concept de justice organisationnelle fait référence à la perception de justice à l'égard du traitement reçu par un travailleur au sein d'une l'organisation (Greenberg, 1993, p81, traduction libre). Aussi est l'ensemble des règles de l'entreprise au niveau de la distribution et les attributions des ressources.

**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 littérature révèle l'existence de trois dimensions principales et distinctes, il s'agit de : la justice distributive, la justice procédurale et la justice interactionnelle. (Colquitt et al 2001).

**a- La dimension distributive :****a-1-Définition théorique:**

La première dimension de la justice organisationnelle est celle de la justice distributive, elle axée sur les résultats. En effet, celle-ci fait référence à la perception de justice du travailleur en regard aux décisions menant à la distribution des ressources (ex : salaire, promotion, formation) au sein de l'organisation (Adams 1965).

**A-2-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 entretien effectué au sein de l'entreprise tchin-lait-Bejaia.

**b-La dimension procédurale :****b-1-définition théorique :**

La deuxième dimension de la justice organisationnelle recensée dans la littérature est celle de la justice procédurale. Elle reflète le processus menant aux résultats. En effet, cette dimension fait référence à la perception de justice de travailleur en regard à l'impartialité des procédures utilisé pour décider de l'allocation des ressources organisationnelles (Thibault et Walker, 1975, Mourman, 1991, McFarlin et Sweeney 1992, Moorman et Al 1993).

**b-2-Définition opérationnelle :**

La justice procédurale est l'ensemble des moyens et des procédures utilisés par l'administration pour faire face aux décisions, et ce, apparait à partir des réponses que les membres d'échantillon donnent selon notre entretien effectué au sein de l'entreprise SPA Tchin-Lait- Bejaia.

**C -La dimension interactionnelle :****c-1-définition théorique :**

La troisième dimension de la justice organisationnelle est celle de la justice interactionnelle, il s'agit d'une dimension de la justice organisationnelle qui trouve son expression au moment de rendre compte de la distribution des résultats, cette dimension fait référence à la perception de justice du travailleur face à la qualité du traitement interpersonnel et des explications reçues au cours de l'allocation des ressources. (Bies et Moag, 1986, Arenberg, 1993, Colquitt et Al, 2001).

Selon les recherches expérimentales, la justice interactionnelle reflète le degré de dignité et de respect avec lequel les employés sont traités par l'autorité. (Le modèle interactionnel de Bies et Moag 1986).

**c-2- 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, apparait à partir des réponses que membres d'échantillon donnent selon notre entretien effectué au sein de l'entreprise SPA Tchir-Lait- Bejaia.

**▪Définition théorique du parasitisme :**

Le parasitisme réfère à des comportements consistant à ne pas faire sa juste part du travail (Aubé et al, 2009). D'autres auteurs réfèrent à cette dimension en utilisant les termes « évitement du travail » ou « évitement de l'emploi » (Pearce et Giacalone). Le parasitisme peut être une manifestation du phénomène de la flânerie sociale, qui s'exprime par une diminution des efforts investis lorsqu'une personne travaille dans un groupe en comparaison à lorsqu'elle travaille individuellement (social loafing; Latane, Williams et Harkins, 1979). Toutefois, la flânerie sociale réfère à un phénomène de groupe non intentionnel qui inclut à la fois des comportements et des processus affectifs et cognitifs. Le parasitisme, de son côté, réfère spécifiquement à un comportement qui peut être délibéré (Latane et al. 1979; Aubé et al., 2009). (Francoeur-Marquis, C, 2020, p 5).

**- Définition opérationnelle :**

Les comportements de parasitisme se manifestent de différentes façons : arriver en retard aux réunions, prétendre être très occupé pour ne pas avoir à assumer de nouvelles responsabilités, ralentir son rythme de travail, feindre un malaise afin de quitter le travail

plus tôt que prévu ou encore tarder à répondre à ses courriels en espérant qu'un autre destinataire s'en charge.

▪ **Définition théorique de l'agression interpersonnelle :**

Selon Aubé et Al (2009) les comportements d'agression sont des comportements qui minent l'intégrité psychologique ou physique d'un ou de plusieurs collègues.

- **Définition opérationnelle :**

L'agression interpersonnelle fait référence aux gestes et aux paroles pouvant porter atteinte à l'intégrité physique ou psychologique d'un individu (un membre de l'équipe pourrait intimider un collègue, refuser ou éviter de parler à un collègue avec lequel il doit collaborer ou faire des remarques incriminantes sur un collègue).

▪ **Définition théorique Survalorisation personnelle :**

La survalorisation personnelle désigne la tendance à exagérer la valeur de ses propres contributions par rapport à celles de ses collègues. Cette dimension se rapproche d'ailleurs fortement des comportements politiques individualistes étudiés par Priesemuth, Arnaud et Schminke (2013). Ces comportements se définissant comme les efforts d'influence sociale et de manipulation utilisés à des fins égoïstes (Priesemuth, Arnaud et Schminke, 2013). Les comportements politiques individualistes pourraient s'exprimer par un membre de l'équipe qui tente de s'élever au-dessus de ses coéquipiers en les rabaisant. Ces types de comportement reflètent une attitude de compétition, peu compatible avec la collaboration nécessaire au travail en équipe. (Francoeur-Marquis, C, 2020, p 6)

- **Définition opérationnelle :**

La survalorisation personnelle est le fait de se vanter de la quantité de travail accompli et à se comparer avantageusement à ses collègues, et ce, sans rater une occasion de souligner ce qu'on fait de plus ou de mieux pour bien paraître aux yeux des patrons. Devant des comportements de survalorisation personnelle, la cohésion s'effrite (Aubé et Rousseau, 2016, p 108).

**▪ Définition théorique d'utilisation déficiente des ressources :**

L'utilisation déficiente des ressources fait référence au degré auquel le matériel et l'équipement disponible sont utilisés de manière inappropriée par des membres de l'équipe (Aubé et al, 2009).

**- Définition opérationnelle :**

L'utilisation déficiente des ressources réfère au fait de gaspiller des ressources, de briser de l'équipement par négligence, de voler du matériel ou encore, de mettre en danger la sécurité des collègues en ne suivant pas des règles de sécurité associées à l'utilisation de l'équipement. Ce type de comportement peut miner le travail en équipe en privant les membres de l'équipe des ressources nécessaires à l'accomplissement des tâches communes ou en présentant un risque pour la sécurité des membres. (Francoeur-Marquis,C, 2020, pp 6-7)

**▪ Définition théorique de la reconnaissance :**

Rousseau (2007) définit la reconnaissance comme le degré auquel le supérieur immédiat souligne les aspects positifs du travail des membres de l'équipe. Cette sous-dimension des pratiques de soutien fait notamment référence au leadership transactionnel et au leadership transformationnel.

**- Définition opérationnelle :**

La reconnaissance c'est quand un supérieur immédiat reconnaît les performances de ses subordonnés en leur donnant des récompenses matérielles et/ou non matérielles et les félicite lorsque ceux-ci exécutent leur travail de manière satisfaisante.

**▪ Définition théorique de la considération :**

La considération se définit comme le niveau auquel le supérieur immédiat manifeste de l'estime pour les membres de l'équipe (Rousseau, 2007). Cette sous-dimension des pratiques de soutien renvoie à la considération individuelle comprise dans le leadership transformationnel.

**- Définition opérationnelle :**

Un supérieur immédiat qui considère les membres de son équipe est attentif à leurs besoins tant au niveau physique que psychologique et porte un véritable intérêt à la façon dont ils se sentent.

**▪ Définition théorique de la participation :**

Rousseau (2007) définit la participation à la prise de décision comme le degré auquel le supérieur immédiat tient compte du point de vue des membres de l'équipe lorsqu'il doit prendre une décision.

**- Définition opérationnelle :**

La participation est le fait qu'un supérieur d'équipiers valorise et applique la participation à la prise de décision, considère les idées et les opinions de ses équipiers avant de prendre une décision.

**▪ Définition Théorique de l'alignement :**

Rousseau (2007) définit l'alignement des contributions comme le niveau auquel le supérieur immédiat oriente les membres de l'équipe à l'égard du travail à réaliser. Cette sous dimension des pratiques de régulation renvoie à certains éléments relatifs au leadership transformationnel et transactionnel, tels l'inspiration, ainsi que la clarification des attentes du supérieur immédiat face à la performance des subordonnés.

**- Définition opérationnelle :**

Un supérieur immédiat qui aligne les contributions des membres de son équipe, communique ses attentes aux employés en s'assurant que ceux-ci connaissent leurs rôles et les tâches qu'ils doivent réaliser dans le cadre de leur travail.

**▪ Définition théorique de la transmission d'informations :**

La transmission d'informations se définit comme le degré auquel le supérieur immédiat transmet des renseignements aux membres de l'équipe sur le contexte de travail (Rousseau, 2007).

**- Définition opérationnelle :**

Un supérieur immédiat qui s'assure que tous les membres de son équipe ont les informations nécessaires pour bien remplir les tâches qui leur sont octroyées.

**▪ Définition théorique de la rétroaction :**

Rousseau (2007) définit la rétroaction comme le niveau auquel le supérieur immédiat transmet des idées aux membres de l'équipe pour améliorer l'exécution de leur travail. Cette sous-dimension des pratiques de régulation renvoie aux travaux sur l'habilitation et sur le feed-back comme comportement aidant la performance d'équipe.

**- Définition opérationnelle :**

Un supérieur immédiat donne de la rétroaction au moment où il transmet des informations spécifiques sur le travail des membres de l'équipe, de sorte que ceux-ci puissent s'améliorer et mieux performer.

**▪ La Définition théorique du développement du travail :**

Le développement du travail en équipe se définit comme le degré auquel le supérieur immédiat contribue à améliorer la capacité des membres de l'équipe à travailler ensemble (Rousseau, 2007). Cette sous-dimension des pratiques d'habilitation fait référence aux travaux sur l'encouragement du travail d'équipe compris dans une dimension du leadership d'habilitation et sur la création d'un environnement propice au travail d'équipe.

**- Définition opérationnelle :**

Un supérieur immédiat développe le travail en équipe lorsqu'il encourage verbalement les membres de l'équipe à travailler ensemble.

**▪ Définition théorique du développement de l'autosuggestion :**

Rousseau (2007) définit le développement de l'autogestion comme le niveau auquel le supérieur immédiat contribue à améliorer la capacité des membres de l'équipe à prendre en charge le fonctionnement de leur équipe. Cette sous-dimension des pratiques d'habilitation renvoie à plusieurs travaux. D'abord, elle renvoie aux travaux sur les comportements de *self-management*. De surcroît, elle réfère aux recherches sur la stimulation intellectuelle incluse dans le leadership transformationnel. Finalement, elle

renvoie aux études sur le leadership d'habilitation qui exposent la pertinence d'encourager les employés à se guider eux-mêmes.

**- Définition opérationnelle :**

Le développement de l'autogestion peut se manifester par un supérieur immédiat qui incite les équipiers à planifier et à gérer eux-mêmes le travail de l'équipe dont ils font partie.

**6-Les études antérieures :**

Les premières études de la justice organisationnelle ont été apportées par les différents auteurs en commençant par la dimension distributive (Deutch, 1975, Leventhal, 1976), puis la dimension procédurale (Leventhal, 1980; Thibaut et Walker, 1975) et interactionnelle (Bies et Moag, 1986). C'est Greenberg (1993) et Colquitt (2001) qui vont distinguer la justice interactionnelle (respect et sincérité montrés aux subordonnées) de la justice informationnelle (degré d'honnêteté des procédures et explications adéquates données lors de la mise en place des décisions). La méta-analyse de Colquitt et al. (2001) réalisée sur 183 études en 25 années de recherche en justice organisationnelle et qui examinent les 4 facteurs de justice organisationnelle, conclut aussi que les dimensions distributive, procédurale, interactionnelle, et informationnelle sont des construits distincts et empiriquement distinguables les uns des autres.

## **Chapitre II : La justice organisationnelle**

### Préambule

- 1- Définition de la justice organisationnelle
- 2- Les dimensions de la justice organisationnelle
- 3- Les modèles de la justice organisationnelle
- 4- Les facteurs déterminants de la perception de la justice organisationnelle
- 5- Les effets de la justice organisationnelle sur les attitudes et les comportements au travail
- 6- La justice organisationnelle et la santé
- 7- Les conséquences de la justice organisationnelle sur la santé psychologique
- 8- Les conséquences de la justice organisationnelle

### Résumé du chapitre

**Préambule :**

Il est difficile de concevoir le management moderne sans accorder une attention particulière aux perceptions de justice au travail. Ainsi un grand nombre d'écoles ont déjà amorcé l'idée que lorsque les décisions ou les réactions des responsables sont perçues comme injustes, les employés ressentent de la colère et du ressentiment. Ces émotions peuvent amener les salariés soit au désir d'être mieux rétribué soit à un besoin de punir les responsables du problème.

Afin de concevoir au mieux les recherches empiriques menées sur les perceptions de la justice il est nécessaire de s'arrêter sur une description précise et opérationnelle de ce à quoi la justice « ressemble ». Historiquement les chercheurs ont exploré ce concept en morcelant les perceptions de justice en composantes ; en commençant d'abord par le type de justice distributive et en ajoutant progressivement des éléments au fur et à mesure de l'évolution de la recherche. Nous distinguons aujourd'hui chronologiquement trois types de justice organisationnelle : la justice distributive, la justice procédurale, la justice interactionnelle.

**1-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 tout et en même temps difficile à circonscrire ou à décrire (Greenberg, 2000).

**2-Les dimensions de la justice organisationnelle :****2-1La justice distributive :**

La justice distributive est inscrite aussi bien dans l'histoire des sciences humaines que dans la philosophie normative (Sabbagh, 2001). 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 (Deutsch, 1975). C'est le pionnier Stacy Adams qui fit entrer en 1963 la justice distributive dans la psychologie organisationnelle. La règle majeure mise en évidence par Adams (1965) est celle de la proportionnalité. Selon cette règle, qui constitue le pivot central de la théorie de l'équité, les individus considèrent une transaction comme juste lorsque le rapport entre leurs efforts (contributions) et ce qu'ils reçoivent en échange (rétributions) est équilibré, comparativement à une autre personne placée dans la même situation qu'eux. Le référent auquel l'employé se

compare peut être un collègue, l'employé lui-même à un moment antérieur de sa vie, ou même un référent fictif (Kulik & Ambrose, 1992). Autrement dit, les individus calculeraient, plus ou moins consciemment, une sorte de ratio entre leurs contributions et leurs rétributions qu'ils compareraient avec celui d'une autre personne généralement proche d'eux.

Dans les contributions, on inclut l'intensité de l'effort, les sacrifices consentis, le temps consacré au travail ou la discrimination subie. Dans les rétributions, on retrouve le salaire, les diplômes, les récompenses symboliques (valorisation, reconnaissance sociale) et la qualité de vie. En s'appuyant sur le mécanisme de la dissonance cognitive, Adams défend l'idée qu'un salarié sous-payé sentirait de la colère et du ressentiment.

Ces ressentis viendraient motiver l'individu, afin de rétablir l'équité, soit à changer ses cognitions (par exemple en estimant que les rétributions initiales étaient anormales) soit à changer ses comportements (par exemple en diminuant ses contributions, en travaillant moins). En présentant sa théorie comme un modèle de réaction face à la violation des normes de la justice distributive, Adams (1965) se propose de répondre à cette question posée par la littérature : « Y a-t-il d'autres conséquences aux échanges injustes ? » Il constate que les personnes ne ressentent pas simplement de l'injustice. Elles réagissent à ce sentiment, car la violation des normes de la justice distributive suscite le désir de punir le ou les responsable(s). Le sentiment de 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.). Cette évaluation repose bien entendu sur une part subjective. Chaque salarié n'a pas la même perception des retours qui lui sont alloués, certains seront plus sensibles à une prime tandis que d'autres seront plus attachés aux responsabilités qui leur seront confiées.

Depuis les travaux d'Adams (1963,1965), plusieurs recherches ont permis de faire progresser la compréhension du rôle des rétributions sur la perception de justice distributive. Ainsi études récentes montrent que la perception de l'équité d'une récompense se focalise à la fois sur l'estimation de sa valeur ainsi que sur son caractère moral ou éthique, c'est-à-dire sa consistance avec les normes de rétributions soutenues par le salarié qui répondent aux critères d'équité, d'égalité, et de besoin.

#### - La valeur associée à la rétribution :

Elle renvoie à l'évaluation de celle-ci par l'employé en terme de favorable-défavorable. Cohen-Charash et Spector (2001) ont ainsi montré dans leur méta-analyse que le caractère défavorable d'une rétribution est négativement et fortement corrélé aux perceptions de justice distributive ( $r=-0.49$ ). Notons que dans certaines circonstances une rétribution

défavorable peut aussi être perçue comme juste. Le rôle de la valeur des rétributions sur les perceptions de justice peut notamment s'expliquer à travers le biais égocentrique où « les individus pensent que les modes d'allocations qui leur sont alloués sont les plus bénéfiques et les plus justes » (Greenberg, 2001, p.151).

Quand les salariés sont face à une situation où ils n'ont pas assez d'éléments pour évaluer la justice de leur rétribution, ils font appel aux autres formes de justice organisationnelle pour porter un jugement sur leur allocation (Lind, 2001). Ces autres formes portent sur l'analyse des procédures et des échanges interpersonnels.

## **2.2 La justice procédurale :**

Les avancées de la recherche sur la justice organisationnelle mettent en évidence que l'individu définit la justice non seulement en fonction de sa rétribution mais aussi en fonction de la procédure utilisée pour déterminer la valeur de ses retours, c'est la « justice procédurale » (Leventhal, Karuza, & Fry, 1980; Thibaut & Walker, 1975).

La théorie de la justice procédurale regroupe deux niveaux d'analyse, le niveau de processus et le niveau de décision (Thibaut & Walker, 1978). Le niveau du processus renvoie aux facultés d'un individu à contrôler la façon dont les informations sont récoltées. Le second niveau est axé sur les décisions ; à travers le contrôle de celles-ci, l'individu est à même d'évaluer le résultat effectif de la situation.

Le premier niveau, généralement étudié sous le terme de « voice » (faire entendre sa voix), peut avoir un impact plus important que le second niveau (le contrôle des décisions) dans la perception de justice.

Ainsi quand les différentes parties en litige peuvent exprimer leur point de vue, elles acceptent plus facilement les décisions prises, même lorsque celles-ci sont négatives. Par la suite les concepts de justice procédurale ont été appliqués dans le domaine de la psychologie organisationnelle notamment par Leventhal en 1976.

Ainsi quand les individus ont le sentiment d'être en présence de procédures justes, ils sont plus enclins à accepter les décisions qui les concernent que lorsqu'ils ont le sentiment que les procédures sont injustes.

Leventhal, Karuza et Fry (1980) constatent que la perception de justice des procédures mises en place dépend du fait :

1. Qu'elles soient consistantes dans le temps et appliquées à tout le monde de la même façon.
2. Qu'elles n'aient pas recours à des préjugés ou à des biais personnels.
3. Qu'elles soient basées sur des informations exactes pour prendre la décision.
4. Qu'elles puissent être corrigées en fonction de nouvelles informations.

5. Qu'elles aient pris en compte tous les critères pertinents.
6. Qu'elles soient fondées sur l'éthique actuelle de la société.

### 2.3 La justice interactionnelle :

La justice interactionnelle désigne la qualité du traitement interpersonnel reçu lors de la mise en place des procédures (Bies & Moag, 1986). Historiquement, la place de la justice interactionnelle au sein des théories de la justice organisationnelle fut sujette à controverse. Certaines recherches considéraient la justice interactionnelle comme un aspect social de la justice procédurale tandis que d'autres recherches lui attribuaient une place indépendante. Comme l'attestent en 2001 Cohen, Charash et Spector dans leur méta-analyse, les recherches soutiennent davantage cette dernière position en reconnaissant le caractère indépendant de la justice interactionnelle.

La justice interactionnelle se distingue ainsi des deux précédents types de justice en se focalisant sur la perception par les employés de la qualité du traitement interpersonnel reçu durant les procédures (Bies & Moag, 1986).

Cette justice renvoie aux actions affectant la sensibilité sociale principalement en termes de respect et de dignité. Afin d'affiner cette définition d'autres recherches proposent de scinder la justice interactionnelle en deux dimensions, la justice informationnelle et la justice interpersonnelle (Greenberg, 1993).

La justice informationnelle renvoie à l'exactitude et à la qualité des informations reçues lors des procédures. Alors que la justice interpersonnelle est afférente à la qualité de l'échange interpersonnel entre individus et plus particulièrement entre le supérieur hiérarchique et son collaborateur.

Deux facteurs sont essentiels : le traitement respectueux des individus et la possibilité d'obtenir des explications (Bobocel & Farrell, 1996).

La figure d'autorité intervient dans le ressenti de justice des employés.

Selon Bies et Moag (1986) la perception de la justice des figures d'autorité dépend du respect de quatre règles des échanges interpersonnels :

- 1- La justification : le supérieur explique de manière adéquate le pourquoi des pratiques et des décisions.
- 2- La sincérité : le supérieur hiérarchique tient ses promesses et ne ment pas.
- 3- Le respect : le supérieur hiérarchique traite ses subordonnés avec respect et dignité

4- La civilité: le supérieur hiérarchique doit s'abstenir de faire des remarques préjudiciables ou de poser des questions inappropriées (portant sur la religion, le sexe, les origines culturelles..).

D'après les travaux de Greenberg (1993) et Colquitt (2001), ces quatre critères répondent aux deux versants de la justice interactionnelle, avec les deux premiers critères associés au versant informationnel (explanations or social accounts) et les deux derniers correspondant au versant interpersonnel (interpersonal sensitivity).

Ainsi, lorsque le représentant de l'autorité traite ses collaborateurs avec respect, sincérité et sensibilité et qu'il leur explique les raisons justifiant les décisions et les procédures les concernant, on considère que la justice interactionnelle est satisfaite. Ces deux versants de la justice interactionnelle correspondent en réalité à deux rôles que doit jouer le représentant de l'autorité dans ses échanges avec ses subordonnés pour être perçu comme juste.

Les études ont montré que les employés perçoivent le représentant de l'autorité comme étant à la fois un partenaire relationnel à part entière, et un agent ou un représentant de l'organisation (Ambrose & Schminke, 2003). Ces deux facettes peuvent être comprises par le fait que le supérieur hiérarchique est à la fois en charge de la mise en place et de la communication, des stratégies, des décisions, des procédures et des pratiques organisationnelles tout en entretenant des relations personnelles avec les employés (Whitener, 1997).

### Résumé

La perception de justice organisationnelle du salarié vis-à-vis de son employeur dépend de trois principaux enjeux. Le salarié évalue son organisation et son supérieur hiérarchique en fonction :

- De ses rétributions
- Des procédures
- De la manière dont il est traité

L'employé évalue ainsi ce que l'organisation lui apporte au regard des efforts qu'il fournit. Il est également sensible à la manière dont les procédures sont mises en place et à la manière dont son supérieur interagit avec lui.

Ces « barèmes » sont indépendants les uns des autres. Ainsi même si un salarié a le sentiment d'être bien rétribué il peut, par exemple, ressentir de l'injustice s'il a le sentiment

de ne pas comprendre ou de ne pas pouvoir s'exprimer sur les nouvelles procédures mises en place.

### **3-Les modèles de la justice organisationnelle :**

#### **a)Le modèle Bi-Factoriel :**

Étant donné que la justice distributive concerne par définition, ce que les individus reçoivent, il est supposé qu'elle a un impact sur les réactions des employés aux rétributions spécifiques à l'organisation. Si la justice distributive est un déterminant principal de la satisfaction d'un salarié à l'égard d'une rétribution organisationnelle spécifique ou d'un résultat d'une décision précise, la justice procédurale est un déterminant principal de ses attitudes et comportements liés à l'organisation dans sa globalité (Cropanzano et Greenberg, 1997).

La justice procédurale semble notamment avoir un impact plus grand sur les réactions à l'égard de l'organisation et ses dirigeants (Lind ; Tyler DeGoeij, 1995).

Dans une étude devenue classique, Folger et Kinovsky (1989) ont démontré cette dichotomie. En étudiant les augmentations de salaire, ces auteurs ont constaté que lorsque les participants estimaient leur augmentation trop basse, ils étaient particulièrement insatisfaits de l'augmentation elle-même. Cependant, la justice perçue de procédures déterminantes ces augmentations de salaire prédisait d'avantage la confiance à l'égard du supérieur hiérarchique et l'engagement organisationnel. Ce constat est cohérent avec l'idée selon laquelle la justice distributive a un impact plus élevé sur ce que les salariés pensent de leur employeur en général.

#### **b) Le modèle DER :**

La justice distributive est la dimension de la justice organisationnelle qui s'apparente au modèle de Siegrist, elle est présentée dans une seule étude prospective : la plus récente.

Les auteurs l'ont mesuré à partir d'une échelle faite par De Boer et al, (2000) et l'ont analysée à l'aide d'un modèle d'ES. Les résultats montrent que la justice distributive tend à atténuer les symptômes dépressifs et les absences pour maladie, une année après le début de l'étude, en contrôlant pour les symptômes dépressifs du début.

En effet, ces symptômes se trouvaient réduits parmi les employés expérimentant une grande justice, mais étaient exacerbés en cas d'injustice. Ces associations sont pour la plupart statistiquement significatives ( $p < 0,001$ )

Par ce que le concept de justice distributive fait référence au partage équitable des ressources et des avantages, elle se rapproche du modèle DER.

La différence majeure est la suivante : dans le modèle DER, l'individu compare les ressources et les récompenses qu'il reçoit avec les efforts qu'il fournit dans l'accomplissement de sa tâche. Un équilibre suppose que les récompenses valent en moins, sinon plus les efforts. Dans une situation où l'individu considère sa rétribution comme équilibrée, il peut néanmoins la trouver injustement distribuée. En effet dans le modèle de justice distributive, le module de comparaison de ces (inputs) ce n'est plus seulement ses propres (outputs) mais aussi le ratio (inputs) / (outputs) d'un autre employé jugé équivalent (ou référent).

Ainsi, la justice distributive, sans remettre en question le modèle de DER, considère une vision plus globale de la distribution des ressources dans l'environnement de travail. Cette dimension de la justice organisationnelle intègre un aspect qui va au-delà du modèle DER et qu'il serait pertinent de prendre en compte dans la prédiction des problèmes de santé mentale des travailleurs.

De même, bien que le modèle DER ne mette pas d'accent sur le soutien social du supérieur, la reconnaissance et le soutien de la part de supérieur font partie des récompenses. En somme, le modèle de la justice organisationnelle est à la fois un modèle émergent et un modèle bien établi dans la littérature. En effet, son utilisation devenue récurrente au fil des études, a permis de montrer une association avec la santé des travailleurs et des travailleuses, et de poser les premières bases de la plausibilité biologique de cet association. (Virtanen, 2006).

### **C- le modèle instrumentale :**

Les individus se soucient de la justice dans le sens éclairé de l'intérêt personnel. Nous comprenons tous, et donc le raisonnement est valable, que par moment, nous ne pouvons pas recevoir les résultats que nous souhaiterions. Cependant, à long terme, les processus justes assurent de meilleures opportunités pour examiner les gains personnels.

Les études empiriques soutiennent cette vision instrumentale, du moins comme une explication partielle des motivations de la justice. Plusieurs chercheurs ont constaté que les individus sont plus satisfaits par rapport aux processus lorsque leurs rétributions leur sont favorables (Charash & Spector 2001), dans leur méta-analyse ont trouvé un lien significatif entre le salaire et la justice procédurale ; des salaires plus élevés étaient corrélés de façon positive avec des perceptions plus élevées de justice organisationnelle. Le modèle est aussi vérifié par des études qui montrent que les individus ont tendance à évaluer plus positivement

les processus quand les rétributions obtenus sont favorables par opposition aux processus aboutissant à des à des rétributions défavorables (cf.Cole et Flint, 2003 ;Conlon et Ross, 1993).

#### **4- Les facteurs déterminants de la perception de la justice organisationnelle**

:

Pour établir une meilleure distinction entre les différentes dimensions de la justice organisationnelle et pour appréhender son importance dans la multitude des contextes organisationnels, il est important d'étudier les différents déterminants ou facteurs explicatifs :

##### **4-1- 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 (Wesolowski et Mossholder, 1997). 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, leur degré de perception de l'injustice serait ainsi loin faible que les jeunes employés.

**-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 et al (1980), 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 n'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 Dalaney, 1992).

#### **4-2-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 (Ostroff, 1993). Le climat social peut être défini comme étant « l'atmosphère psychologique générale qui prévaut sur le lieu de travail » (Laroche et schmidt, 2004). 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 (Aldag et al, 1981 ; Spector et Jex, 1991) attribuent à toute fonction un potentiel de motivation. Il s'agit de l'aptitude d'une fonction, grâce à ses caractéristiques, de motiver la personne qui l'occupe. Les caractéristiques de la fonction représentent donc l'ensemble des aspects stables de l'environnement de travail relatif à cette fonction. L'ensemble de ses caractéristiques sont réparties 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 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.

## **5-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, de même les comportements des salariés sont fortement influencés par leurs jugements de justice et d'injustice (Colquitt et al, 2001).

### **5-1-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.

### **5-2-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 indiqué 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.

### **5-3-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.

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.

## **6-La justice organisationnelle et la santé :**

### **6-1-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) a 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 entraine une augmentation du stress, qui à long terme peut provoquer des problèmes de santé mentale (Judge et colquitt, 2004).

### **6-2- la justice procédurale et la santé :**

Deux grandes approches ont marqués 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 employé.

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.

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

**6-3-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 leur milieu de travail comme équitable. Alors que certains auteurs considèrent la justice interactionnelle comme une forme distinguée de justice organisationnelle, d'autres la conçoivent comme sous-catégorie de la justice procédurale (Tyler et al, 1996). 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 (Elovainio et al, 2001).

Toutefois ces mêmes études soulignent la prédominance de justice procédurale sur la justice interactionnelle dans l'explication du développement des problèmes de santé au travail. (Elovainio et al, 2001).

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 sont sensibles de la manière avec laquelle les rétributions sont allouées.

La justice procédurale représente les perceptions subjectives des individus quant à 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.

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. Les employés vont par conséquent estimer que le contrat psychologique Promesses et obligations réciproques reliant les employeurs et les Salariés) est rompu. (Robinson, Kraatz & Rousseau, 1994).

### **7-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 (Skarlicki & Folger, 1997).

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, et al, 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. (Bouterfas, 2014).

## **8-Les conséquences de la justice organisationnelle :**

Depuis la théorie de l'équité d'Adams (1965) et jusqu'aux conceptualisations les plus récentes telles que le modèle d'engagement au groupe, les chercheurs se sont toujours intéressés à la description et à la compréhension des effets des perceptions de justice dans les lieux de travail. Cet intérêt a donné naissance à un grand nombre d'études empiriques menées dans différents contextes organisationnels. Leur principal apport est de démontrer que les perceptions de justice organisationnelle constituent une base motivationnelle importante déterminant certains des comportements et des attitudes les plus critiques des employés et d'apporter ainsi une légitimité académique et une attractivité managériale à ce champ de recherche (Colquitt et Greenberg, 1993) .

### **8.1. Les attitudes et émotions :**

Il est communément admis que la première réaction au sentiment d'(in)justice est de nature émotionnelle et attitudinale. La théorie de l'iniquité d'Adams (1965) décrivait, déjà, les sentiments de colère et de culpabilité engendrés par les situations de sous- et de sur-payement. Depuis, plusieurs émotions et attitudes ont été considérées comme des conséquences des perceptions de la justice organisationnelle. Nous nous intéressons ici aux plus importantes d'entre elles.

### **8-2- La satisfaction au travail :**

La satisfaction au travail est un état émotionnel positif qui résulte de l'évaluation que fait l'individu de son travail ou de ses expériences de travail. Ainsi, étant une réaction globale vis-à-vis du système organisationnel en général, 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.

Les études de terrain n'apportent cependant qu'un soutien mitigé à cette affirmation et produisent des résultats peu cohérents. 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 de justice (distributive, procédurale et

interactionnelle) sont reliées dans des proportions semblables au niveau de satisfaction au travail (Lam et al, 2002).

### **8-3- La satisfaction à l'égard des outcomes :**

La satisfaction à l'égard des outcomes désigne le niveau de satisfaction de l'employé quant aux 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 spécifiques tels que le salaire, la promotion, l'évaluation de la performance.

Selon la logique décrite plus haut, la satisfaction à l'égard des outcomes devrait être plus reliée à la dimension distributive de la justice qu'aux dimensions procédurale et interactionnelle ; parce que la justice distributive concerne l'équité perçue de ces mêmes outcomes. Les résultats des études empiriques soutiennent généralement cette logique.

### **8-4- L'engagement organisationnel :**

Dans son sens le plus large, l'engagement organisationnel désigne la loyauté ou le lien d'identification et d'implication qui relie l'employé à l'organisation considérée comme un tout. L'engagement est une des variables classiques des recherches sur le comportement organisationnel et les études empiriques ont montré que les employés fortement engagés envers l'organisation adhèrent plus aux objectifs de l'entreprise, ont une meilleure assiduité au travail et sont plus performants que ceux qui sont faiblement engagés (ex. Dessler, 1999).

Il importe aussi de noter que d'autres variables mesurant l'attachement de l'employé à son organisation et la qualité de sa relation avec celle-ci ont été étudiées en relation à la justice organisationnelle.

### **8-5- Les intentions de départ :**

Les intentions de départ peuvent être définies comme la dernière manifestation attitudinale précédant l'acte de quitter l'organisation, c'est-à-dire comme le précurseur psychologique le plus immédiat du départ effectif de l'organisation (O'Neill et Mone, 1998). 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 de différentes pratiques organisationnelles sur les comportements de départ des employés.

Il est important de noter que ces dernières études représentent bien plus que de simples exceptions à la règle puisque les résultats de la méta-analyse de Cohen-Charash et Spector (2001) vont dans le même sens en décrivant des corrélations égales entre d'une part les dimensions distributive et procédurale et d'autre part les intentions de départ. Ces résultats

suggèrent que l'intention de quitter l'entreprise, variable communément considérée comme le résultat d'une évaluation réfléchie de l'équité de l'organisation comme système, peut être aussi une réaction « à chaud » motivée par une rétribution insatisfaisante ou par un traitement interpersonnel inéquitable de la part des figures d'autorité (Colquitt et al. 2001 : 430).

#### **8-6- L'acceptation des décisions organisationnelles :**

Dans un environnement concurrentiel marqué par la nécessité de maîtriser les coûts, la capacité de l'entreprise à faire accepter des décisions défavorables ou contraignantes à ses employés, tout en préservant leur niveau de motivation, revêt une importance particulière pour sa survie et sa réussite (Conlon et al. 2005).

La justice peut constituer dans ce cadre un outil managérial favorisant l'acceptation par les employés de telles décisions. Comme le montrent les travaux sur l'interaction entre procédures et outcomes, une décision négative peut être acceptée si elle est perçue comme procéduralement juste. L'acceptation des décisions étant une réaction qui peut être en même temps orientée vers l'organisation et vers le supérieur hiérarchique, les modèles théoriques retenus ici (modèle bi-factoriel et modèle agent / système) supposent qu'elle soit essentiellement déterminée par les dimensions procédurale et interactionnelle de la justice.

#### **8-7- Attitudes envers les figures d'autorité :**

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

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.

**8-8-Les performances au travail :**

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

**8-9-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.

**8-10-Les comportements de citoyenneté organisationnelle :**

Les comportements de citoyenneté organisationnelle (organizational citizenship behaviors-OCB) peuvent être comme des comportements volontaires de la part des employés, « non directement ou explicitement reconnue par le système efficace de l'organisation ». Autrement dit, les comportements de citoyenneté organisationnelle 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. Plusieurs

chercheurs ont souligné le caractère critique de ces comportements pour le succès et le suivi de l'entreprise.

En effet, comme le note (Greenberg 1993), «les individus se comporteront de manière altruiste envers l'organisation dans la quelle ils travaillent s'ils pensent qu'ils ont été équitablement traités par cette organisation » ; en s'inspirant de la théorie de l'équité d'Adams (1965), on peut aussi considérer que les comportements de citoyenneté organisationnelle 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.

La plupart des recherches distinguent entre les comportements de citoyenneté dirigés vers les individus et ceux dirigés vers l'organisation. (Anderson 1991).

### **8-11-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 :

**a-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 ;

**b-L'esprit sportif** concerne les 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 ;

**c-La vertu civique** est un ensemble de comportements visant à dire et à changer ce qui va mal au travail, ainsi que les comportements innovateurs et créatifs.

Les OCBO représentent une réaction comportementales 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. (Niehof 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 de (Colquitt et al, 2000) vont aussi dans ce sens en constatant des corrélations quasi égales entre les trois dimensions de justice organisationnelle et les OCBO.

**8-12-Les comportements de citoyenneté organisationnelle orientés vers les individus** peuvent être de trois types :

**A-L'altruisme** englobe 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 ;

**b-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.

### **8-13-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, 1990), cet auteur a montré que les salariés qui ont reçu une explication adéquate des décisions de baisse de salaire reportaient une évaluation plus positive de l'équipe salariale et commettaient moins de vols sur leur lieu de travail que les salariés n'ayant pas reçu d'explication concernant ces décisions. Dans leurs méta-analyses, (Cohen-Charash et Spector, 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.(Cohen-Charash et Spector, 2001).

(Robinson et Bonnett, 1995) ont proposé un cadre d'analyse en distinguant les comportements contreproductifs selon leur cible et leur degré de sévérité, (Conlon, et al,

2005) 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 qui peuvent être les conséquences d'une injustice interactionnelle, mais aussi de l'injustice distributive et procédurale. Le troisième cas concerne les comportements contreproductifs graves orientés vers l'organisation. Ces comportements semblent être essentiellement influencés par l'injustice procédurale (absence d'explication des décisions préjudiciables) et par l'injustice interactionnelle. Enfin, les comportements contreproductifs graves orientés vers les autres membres de l'organisation sont essentiellement influencés par l'injustice procédurale.

L'impact des perceptions de justice sur les comportements contreproductifs n'est pas toujours direct et linéaire. Il est principalement modéré par des traits de personnalité tels que le degré de développements moraux, l'impulsivité et la socialisation, l'affectivité négative et le caractère agréable. Le développement d'études empirique testant le rôle modérateur d'autres caractéristiques individuelles telles que la stabilité émotionnelle, le biais d'attribution hostile constitue un axe futur de recherche. (Al Akremi et al, 2006).

### **Résumé de chapitre :**

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 : les comportements contre-productifs**

### Préambule

1-Définitions des comportements contre-productifs

2-Les différentes appellations des comportements contre-productifs et leurs définitions

3-Les typologies des comportements contre-productifs

4-Les antécédents (facteurs de prédiction) des comportements contre-productifs des équipiers

5-Les conséquences des comportements contre-productifs

Résumé du chapitre

**Préambule :**

Dans ce chapitre nous allons décrire les comportements contre-productifs qui ont fait l'objet de nombreux travaux visant à comprendre leurs définitions, leurs appellations, leurs différentes typologies, leurs facteurs de prédiction et leurs conséquences.

**1-les comportements contre-productifs :****1.1-Définitions des comportements contre-productifs :**

Un comportement contre-productif, ou CCP, est tout comportement d'employé qui porte atteinte aux objectifs et aux intérêts d'une organisation. Les comportements contre-productifs se présentent sous de nombreuses formes différentes, mais peuvent inclure le retard, le vol, la fraude, le harcèlement sexuel, l'intimidation au travail, l'absentéisme, la toxicomanie, l'agression au travail ou le sabotage. Ces types de comportement ont non seulement une incidence sur la qualité du travail produit par l'employé qui travaille dans des CCP, mais peuvent également avoir une incidence négative sur la productivité des autres employés de l'entreprise et créer des risques indésirables pour l'employeur.

Les comportements contre productifs sont définis comme « tout comportement d'un membre de l'organisation qui dévie des normes socialement admises et ce faisant, porte atteinte à l'organisation ou à l'un de ses membre » (Leblanc et al, 2004, p.61).

Rioux et al (2003) définissent les comportements contreproductifs comme « tout comportement d'un membre de l'organisation qui dévie des normes socialement admises et ce faisant, porte atteinte à l'organisation ou à l'un de ses membres ».

Selon SPECTOR et Fox en 2005 Les comportements contreproductifs sont définis comme des « actes volontaires qui ont pour intention de nuire à l'organisation et/ou à ses parties prenantes ». Cette définition diffère de celle donnée par Sackett en 2002 qui considère les comportements contreproductifs comme des comportements allant à l'encontre des intérêts les plus légitimes de l'organisation.

La définition de Robinson et Bennett apparue en (1995) ou ils considèrent que les comportements déviants sont tout comportement volontaire des membres d'une organisation qui viole significativement les normes de l'organisation et ainsi menace le bien-être de l'organisation ou de ses membres (Robinson et Bennett, 1995, p 556). Robinson et bennett

considèrent les comportements contre productifs au travail que se sont donc des comportements handicapant la performance économique et sociale de l'organisation.

## 2-Les différentes appellations des comportements contre productifs :

Les comportements contre-productifs sont un phénomène complexe. (Terry et Steffensmeier, 1988) expliquent :

« Le premier problème auquel sont confrontés les théoriciens de la déviance est de s'attaquer à l'apparente complexité du phénomène. Ce n'est pas une tâche facile, car la déviance consiste en une gamme de phénomènes dont il est difficile, voire impossible, de délimiter les limites du champ. Essentiellement, cela se résume à un problème de différenciation entre déviance et non-déviance. » (Terry et Steffensmeier, p.56)

L'étude des comportements contre-productifs dans les organisations a fait naître au sein des chercheurs une multitude de termes et de définitions, dont les principaux sont présentés au tableau suivant.

**Tableau 1 : Principales appellations des comportements contre-productifs et leurs définitions.**

auteurs	appellations	définitions
Hollinger et Clark (1982)	Déviance des employés	Comportements non autorisés commis par les employés et qui nuisent à l'organisation.
Puffer (1987)	Comportement non conforme	Comportements qui ont des implications organisationnelles négatives
Giacalone et Greenberg (1997)	Comportements antisociaux	Comportements qui causent du tort, ou qui visent à causer du tort à l'organisation, ses employés, ou ses parties prenantes
Robinson et Bennett (1995)	Déviance en milieu de travail	Comportements volontaires qui transgressent d'importantes normes organisationnelles, menaçant le bien-être de l'organisation, de ses membres,

		ou des deux.
O'Leary-Kelly, Griffin et Glew (1996)	Agression motivée par l'organisation	Comportements nuisibles ou destructeurs initiés par soit une personne de l'organisation ou à l'extérieur de l'organisation et provoqués par un facteur organisationnel.
Skarlicki et Folger (1997)	Comportements de représailles organisationnelles	Comportements d'employés mécontents en réponse devant une perception d'injustice.
Moberg (1997)	Vice de l'employé	Comportements qui trahissent la confiance des individus ou de la communauté organisationnelle
Neuman et Baron (1998)	Agression en milieu de travail	Comportements déployés par des individus pour causer du tort à leurs collègues ou d'anciens collègues, ou aux organisations pour lesquelles ils travaillent ou pour lesquelles ils ont déjà travaillé.
Griffin et Lopez (2005)	Comportements dysfonctionnels	Comportements motivés d'un employé ou d'un groupe d'employés qui visent à causer des conséquences négatives pour un autre individu ou un groupe ou l'organisation.
Sackett (2002)	Comportements contre-productifs au travail	Comportements intentionnels d'un membre d'une organisation, perçus par celle-ci comme étant contraire à ses intérêts légitimes.
Vardi et Weiz (2004)	Mauvaises conduites organisationnelles	Comportements au travail adoptés de façon intentionnelle et qui constituent une violation des normes organisationnelles.

Weatherbee (2010)	Cyber déviance	Comportements volontaires requérant l'utilisation des technologies de l'information et des communications qui causent du tort ou menacent de causer du tort à une organisation, ses membres, ou ses parties prenantes.
-------------------	----------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**Sources : adapté de Fortin (2009) et de Gruys (2000)**

Robinson et Greenberg (1995) ont comparé plusieurs de ces définitions en fonction de cinq caractéristiques : l'auteur du comportement, l'intention, la cible du comportement, la nature et l'adoption du comportement, et les conséquences du comportement.

En suite, les chercheurs ont constaté que la plupart des définitions ne tiennent compte que des comportements adoptés par des personnes à l'intérieur d'une organisation. Par contre, O'Leary-Kelly et al. (1996) incluent dans leur construit aussi les personnes à l'extérieur de l'organisation telles que les clients. Au niveau de l'intention, la plupart des définitions impliquent des comportements intentionnels uniquement, sauf pour le vice de l'employé de Moberg (1997), pour qui le comportement peut être le résultat de traits de personnalité, sans nécessairement être le fruit d'une intention. Quant à la cible du comportement, plusieurs définitions incluent autant l'organisation que les individus à l'intérieur de l'organisation.

Il faut noter que O'Leary-Kelly et al. (1996) tiennent aussi compte des personnes à l'extérieur de l'organisation comme cibles potentielles du comportement. En ce qui a trait à la nature du comportement, certaines définitions mettent plus d'accent sur le comportement lui-même. C'est le cas des définitions qui impliquent une violation des normes organisationnelles (Puffer, 1987; Robinson et Bennett, 1995). D'autres soulignent plutôt les conséquences du comportement néfaste en regard de sa cible. Quant à l'exécution du comportement, certaines approches différencient les comportements en fonction de différents axes : direct/indirect, actif/passif et verbal/physique (Neuman et Baron, 1998). Finalement, pour ce qui est des conséquences du comportement, la plupart des définitions incluent les comportements qui sont néfastes ou qui ont le potentiel de l'être. Robinson et Bennett (1995) font même une distinction entre les comportements qui peuvent occasionner des conséquences mineures et ceux qui ont le potentiel d'occasionner des conséquences plus sérieuses.

### 3.-Les typologies des comportements contre-productifs :

Certains chercheurs ont tenté de classifier les comportements contre-productifs selon différentes dimensions, en créant plusieurs typologies. Kelloway, Francis, Prosser et Cameron (2010) ont souligné qu'avant le milieu des années 1990, l'approche la plus courante était d'examiner les différents comportements jugés nuisibles sans toutefois reconnaître que ces comportements présentaient certains points en commun qui permettraient de les regrouper (Kelloway et al, 2010, p.19).

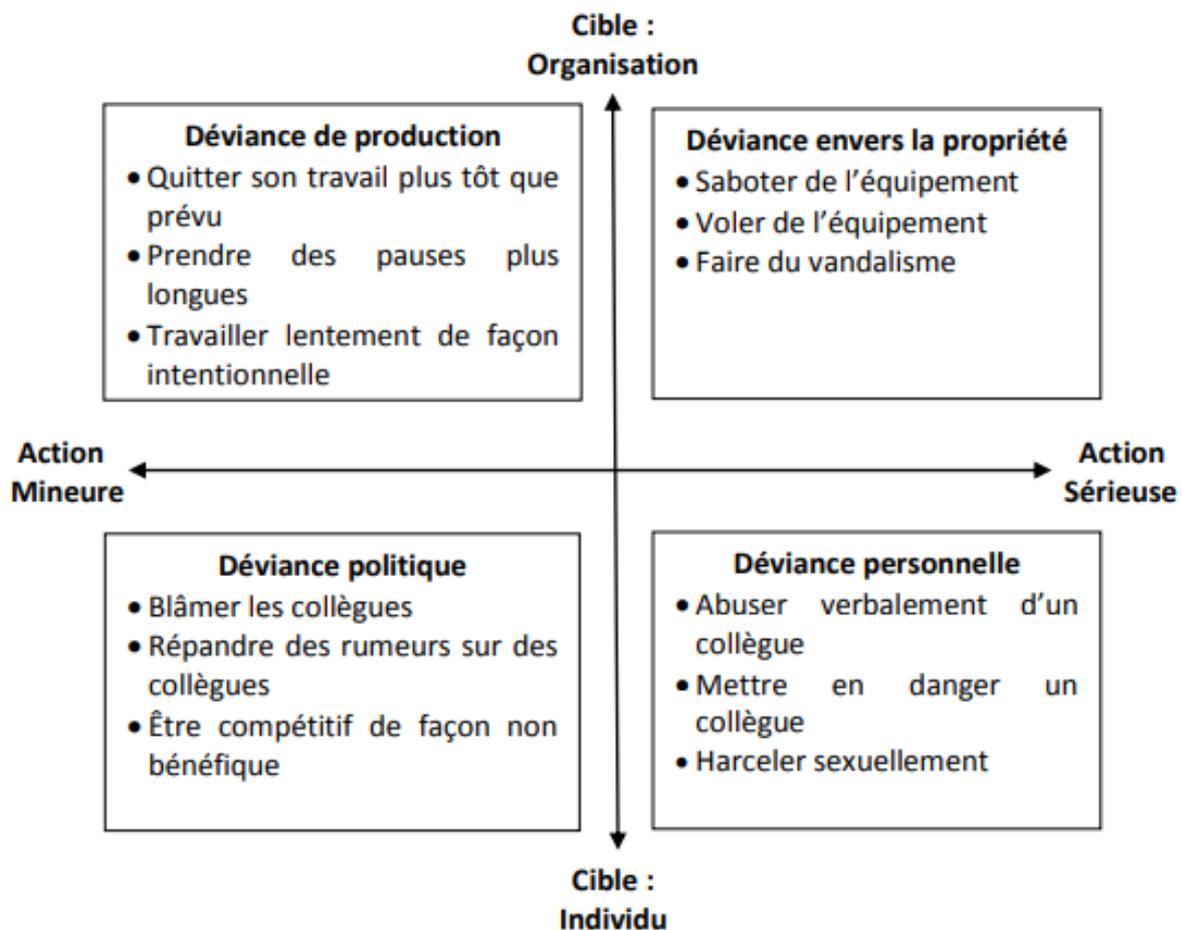
Les premiers chercheurs à avoir tenté certains regroupements sont Mangiore et Quinn (1975) et Hollinger et Clark (1982), en distinguant les comportements qui ont pour effet de réduire la quantité et la qualité du travail (*production deviance*) de ceux portant atteinte au patrimoine de l'entreprise, comme le vol ou le vandalisme (*property deviance*). Fisher, Locke et Henne (1992) ont également classifié les comportements anti-citoyens, le point négatif du concept de citoyenneté organisationnelle, selon les dimensions suivantes : l'évitement du travail (l'absentéisme et les retards), l'évitement de la tâche (la flânerie), les attitudes de contradiction et de résistance envers l'autorité, l'agression et la vengeance. Il aura cependant fallu attendre le milieu des années 1990 pour qu'une première typologie intégrative soit proposée par Robinson et Bennett (1995), suivi après par d'autres typologies présentées ci-dessous.

#### 3.1-La typologie de Robinson et Bennett (1995) :

Robinson et Bennett ont introduit une typologie de comportements contreproductifs au travail qui reste à ce jour une des typologies les plus utilisées pour distinguer les comportements contre productifs, elle a servi de base à un certain nombre de recherches ayant pour thème l'intimidation (p. ex. Lavan et Martin, 2007), le cyber flânage (p. ex. Blanchard et Henle, 2008; Blau, Yang et Ward-Cook, 2006), la violence au travail (p. ex. Kelloway, Barling et Hurrell, 2006), l'éthique organisationnelle (p. ex. Brown et Trevino, 2006), le sabotage (p. ex. Ambrose, Seabright et Schminke, 2002), les comportements de citoyenneté (p. ex. Lee et Allen, 2002), les comportements contre-productifs au travail (p. ex. Fox, Spector et Miles, 2001) et l'incivilité (p.ex. Cortina, Magley, Williams et Langhout, 2001), pour ne citer que ceux-là. Le cadre conceptuel de Robinson et Bennet permet d'obtenir une représentation des dimensions des CCP en milieu de travail, les auteurs soutiennent que les CCP au travail sont composés de quatre dimensions qui sont représentés schématiquement dans un graphique a

deux axes permettant de faire la distinction entre la cible visé par les personnes posant le geste de déviance (l'organisation ou l'individu) et la sévérité de l'acte (comportements mineurs ou sérieux) , soit la déviance de production (ralentir délibérément le rythme de travail), la déviance envers la propriété (saboter ou voler de l'équipement) constitueraient une seule famille de comportements contre-productifs (comportements dirigés contre l'organisation). L'autre famille (comportements dirigés contre l'individu) serait constituée de la déviance politique (blâmer ses collègues ou répandre des rumeurs à leur sujet) et la déviance personnelle (l'abus verbal ou le harcèlement sexuel).

**La figure 1 : la typologie de Robinson et Bennett (1995).**



Source : traduit et adapté de Robinson et Bennett (1995)

**3.2-La typologie de Gruys (2000) :**

Certains chercheurs (Robinson et Bennett, 1995; Robinson et Greenberg, 1995) appelaient à l'élaboration d'une théorie intégrée sur les comportements contre-productifs qui inclurait tous les types de comportements, Gruys (2000) a procédé à l'analyse factorielle de 87 comportements contre-productifs. Elle a ainsi développé une typologie qui classe ces 87 comportements en 11 catégories : (1) les comportements liés aux vols, (2) la destruction de la propriété, (3) le mauvais usage de l'information, (4) le mauvais usage du temps et des ressources, (5) les comportements non sécuritaires, (6) l'assiduité médiocre, (7) la pauvre qualité de travail, (8) l'usage d'alcool, (9), l'usage de drogue, (10) les abus verbaux et (11) la violence physique.

La typologie de Gruys (2000) est intéressante dans la mesure où elle est née d'une étude qui inclut un très grand nombre de comportements contre-productifs, ce qui en fait une des études les plus intégratives sur le sujet. Ceci s'avérait d'ailleurs nécessaire en regard de l'objet principal de son étude, soit l'établissement de liens entre les différents comportements. En d'autres termes, l'étude de Gruys (2000) tentait de déterminer si l'adoption de certains comportements augmente la probabilité d'en adopter certains autres. Alors que l'étude de Robinson et Bennett (1995) empruntait une perspective axée sur la sévérité des comportements contre-productifs, Gruys (2000) a plutôt tenté d'enrichir les connaissances au niveau de la cooccurrence de ces comportements. La typologie de Gruys (2000) est présentée au tableau.

**Tableau 2 : Typologie de Gruys (2000)**

<b>Catégories de comportements contre-productifs</b>	<b>Exemples de comportements</b>
1. Comportements liés aux vols	Vol d'argent ou de marchandises
2. Destruction de la propriété	Sabotage de production
3. Mauvais usage de l'information	Divulgence d'informations confidentielles
4. Mauvais usage du temps et des ressources	Flânage au travail, falsification des Informations sur sa feuille de présence

5. Comportements non sécuritaires	Incapacité de suivre les politiques de santé et sécurité au travail, refus d'apprendre les Procédures de santé et sécurité
6. Assiduité médiocre	Absences non justifiées, retards
7. Pauvre qualité de travail	Ralentissement intentionnel de la cadence de travail, négligence
8. Usage d'alcool	Consommation d'alcool au travail
9. Usage de drogue	Possession, consommation ou vente de drogue au travail
10. .Abus verbaux	Disputes avec des clients, harcèlement verbal en vers ses coéquipiers
11. Violence physique	Voies de fait, avances sexuelles à un ou une collègue de travail.

**Source : adapté et traduit de Gruys (2000)**

### 3.3-La typologie de Vardi et Weitz (2004) :

Vardi et Weitz (2004) se différencie de la typologie de Robinson et Bennett (1995) par sa catégorisation des comportements contre-productifs. Elle suscité beaucoup d'intérêt de la part des chercheurs en raison notamment de l'inclusion de comportement qui bénéficient à l'organisation mais qu'ils qualifient tout de même de contre productifs. Les auteurs ont  etudi e un large éventail de comportements violant les normes de bon fonctionnement d'une organisation, pour finalement créer une typologie qui divise les comportements contre-productifs en trois catégories.

Premièrement, la typologie regroupe les comportements de type S (*self*) qui ont tendance à profiter à l'individu, comme voler. Deuxièmement, les auteurs rassemblent les comportements de type O (*organization*) qui ont tendance à profiter à l'organisation qui emploie l'individu qui adopte les comportements déviants, telle la falsification de données.

Troisièmement, la typologie regroupe les comportements de type D (*damage*) dont la vocation principale est d'endommager les biens de l'organisation ou d'infliger des dommages corporels à des collègues, tels le sabotage et les mauvais traitements physiques. Le tableau 3 présente la typologie de Vardi et Weitz (2004).

**Tableau3 : Typologie de Vardi et Weitz(2004)**

Catégorie de comportements contre-productifs	Exemples de comportements
Comportements de type S ( <i>self</i> ) : Comportements qui ont tendance à profiter principalement à l'individu	Vol, harcèlement envers ses collègues
Comportements de type O ( <i>organization</i> ): Comportements qui ont tendance à profiter principalement à l'organisation	Falsification de données pour augmenter les chances de l'organisation d'obtenir un contrat
Comportements de type D ( <i>damage</i> ) : Comportements qui ont tendance à infliger des dommages autant aux individus qu'à l'organisation.	Sabotage d'équipement, violence physique

**Source : adapté et traduit de Vardi et Weitz (2004)**

### 3.4-La typologie de Kelloway et al. (2010) :

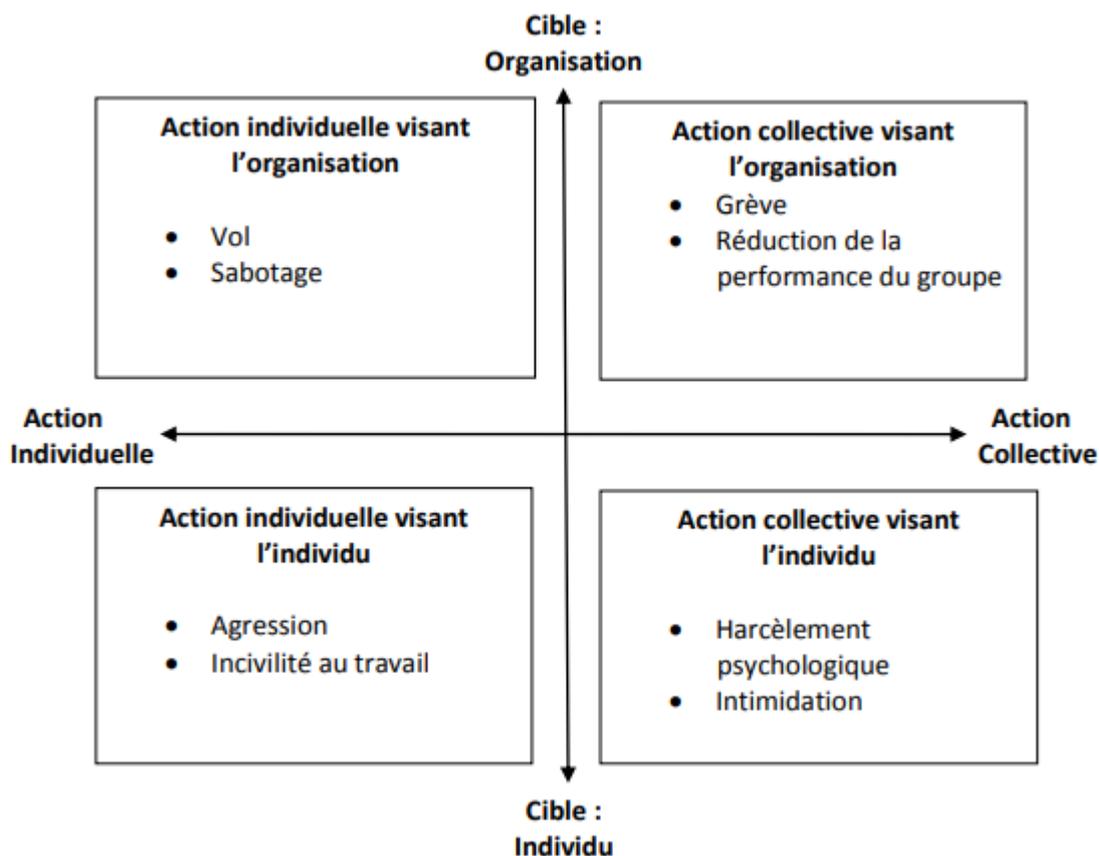
Kelloway et al. (2010) ont développé une typologie basée sur l'étude des comportements contre-productifs de Robinson et Bennett (1995), à laquelle ils ont intégré des éléments de la littérature sur les comportements de protestation).

Selon eux, cette intégration est pertinente, dans la mesure où les comportements contre-productifs peuvent être considérés comme un moyen de protestation, soit pour exprimer de l'insatisfaction envers une situation, attirer l'attention sur celle-ci ou la corriger (Kelloway et al. 2010). De plus, l'intégration de modèles de protestation dans l'étude des comportements contre-productifs est cohérente avec la littérature avançant que l'injustice perçue est un prédicteur important de comportements contre-productifs. Ils rappellent d'ailleurs que le terme « sabotage » est né au début de la révolution industrielle, alors que des travailleurs belges ont brisé de la machinerie en y lançant leurs sabots dans le but de protester contre leurs conditions de travail insatisfaisantes. Ainsi, les cas de sabotage pour protester

contre ses conditions de travail représentent les premiers cas de comportements contre-productifs étudiés (Kelloway et al. 2010).

Robinson et Bennett (1995), Kelloway et al. (2010) ont regroupé les comportements contre-productifs au sein de quatre quadrants, délimités par deux axes, dont l'un représente aussi la cible du comportement (individu vs organisation). C'est davantage par le biais de l'autre axe que la typologie de Kelloway et al. (2010) se démarque de celle de Robinson et Bennett (1995), puisqu'ici, l'axe des abscisses représente plutôt un continuum allant de l'action individuelle à l'action collective. Ainsi, le quadrant de l'action individuelle visant l'organisation inclut, par exemple, le vol et le sabotage. Le quadrant de l'action collective visant l'organisation comprend, entre autres, la grève et le ralentissement de travail. Le quadrant de l'action individuelle visant l'individu regroupe notamment l'agression et l'incivilité au travail. Finalement, le quadrant de l'action collective visant un individu inclut, entre autres, le harcèlement psychologique et l'intimidation. La figure 2 présente la typologie de Kelloway et al. (2010).

**Figure 2 : la typologie de Kelloway et al.**



source: adapté et traduit de Kelloway et al. (2010)

**3.5- Typologie de Rousseau (2007) :**

Cette typologie a été élaborée sur la base d'une revue de la littérature traitant des pratiques de supervision des supérieurs immédiats d'équipe, L'apport spécifique de cette typologie vient du fait que jusqu'à présent, les chercheurs avaient, pour la plupart, concentré leurs études sur un nombre restreint de pratiques de supervision d'équipe et non sur toutes celles répertoriées auparavant dans la littérature. ROUSSEAU (2007) a réalisé une typologie rassemblant les meilleures pratiques de supervision d'équipe.

Cette typologie classe des pratiques de supervision à privilégier dans ce mode d'organisation du travail. Cette classification est composée de trois dimensions, soit les pratiques de soutien, les pratiques de régulation et les pratiques d'habilitation. À noter que le caractère tridimensionnel de la typologie a été corroboré dans une étude de validité réalisée par PILON (2008).

La dimension des pratiques de soutien rassemble les pratiques de reconnaissance, de considération et de participation à la prise de décision. La dimension des pratiques de régulation regroupe les pratiques d'alignement des contributions, de transmission d'informations et de rétroaction. Finalement, la dimension des pratiques d'habilitation réfère aux pratiques qui permettent le développement du travail en équipe et le développement de l'autogestion.

**Tableau 4 : Typologie de Rousseau (2007) :**

<b>Dimensions</b>	<b>Exemples</b>
<b>Les pratiques de soutien</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le supérieur immédiat se préoccupe du bien-être physique et mental des équipiers.</li> <li>• Le supérieur immédiat manifeste de l'ouverture face aux idées différentes des siennes avant de prendre une décision.</li> <li>• Le supérieur immédiat se montre rassurant lorsque les équipiers vivent des moments difficiles.</li> </ul>
<b>Les pratiques de régulation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le supérieur immédiat fixe des objectifs d'équipe clairs et précis.</li> <li>• Le supérieur immédiat clarifie les rôles et</li> </ul>

	<p>les responsabilités de chacun des membres de l'équipe.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le supérieur immédiat indique les aspects du travail à améliorer.</li> </ul>
<b>Les pratiques d'habilitation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le supérieur immédiat incite les membres à s'entraider.</li> <li>• Le supérieur immédiat encourage les équipiers à planifier par eux-mêmes le travail de leur équipe.</li> <li>• Le supérieur immédiat incite les équipiers à trouver eux-mêmes des solutions aux problèmes de l'équipe.</li> </ul>

**Source : Mémoire de maîtrise de Sébastien Lambert, 2011**

### 3.6-La typologie d'Aubé et al. (2009) :

La typologie d'Aubé et al. (2009) regroupe quatre comportements contre-productifs qui, en contexte de travail en équipe, se révèlent comme étant particulièrement nuisibles. Ainsi, lorsque l'interdépendance et la collaboration sont nécessaires à l'exécution du travail, ces comportements affectent négativement l'efficacité groupale, par différents mécanismes. Cette typologie est le fruit d'une revue de la littérature sur les comportements contre-productifs, l'efficacité groupale, les conflits et les phénomènes groupaux.

La première dimension de la typologie d'Aubé et al. (2009) est le parasitisme, qui renvoie en partie aux manifestations du phénomène de groupe qu'est la flânerie sociale (*social loafing*). C'est Maximilien Ringelmann, agronome, qui fut le premier à mettre en évidence ce phénomène, en 1913, alors qu'il demanda à des étudiants de tirer sur une corde et mesura la force de traction de chaque individu. Ses résultats montrèrent que les étudiants avaient tendance à fournir un effort moindre lorsqu'ils tiraient en groupe plutôt que seuls. Ceci s'expliquerait par la théorie de l'impact social de Latané (1981), selon laquelle l'effort fourni par un individu est inversement proportionnel à la taille du groupe. Le parasitisme se distingue cependant de la flânerie sociale du fait que celle-ci est un phénomène inconscient, alors que les comportements de parasitisme sont plus délibérés. Ils s'observent lorsqu'un individu diminue volontairement ses efforts en contexte de groupe, comparativement à lorsqu'il travaille seul. Il s'avère que plus la taille du groupe augmente, moins les

contributions individuelles sont mises en évidence et plus les membres ont tendance à diminuer leurs efforts, sans crainte d'être démasqués (Latané et al., 1979 ; Price, Harrison et Gavin, 2006). Les manifestations du parasitisme peuvent prendre plusieurs formes : prendre des pauses trop fréquentes, ne pas s'appliquer à fournir un travail de qualité, manquer de sérieux et de préparation, trouver des excuses afin d'éviter certaines responsabilités, laisser une autre personne faire une partie de son travail, s'absenter plus longtemps que nécessaire afin de vaquer à des occupations personnelles. Ces comportements affectent l'efficacité du groupe (Aubé et al. 2009), sans parler de l'impact négatif sur le climat de travail au sein de l'équipe, alimenté par la perception d'injustice qu'ont certains coéquipiers qui maintiennent leur niveau d'effort, ou qui doivent l'augmenter pour pallier la diminution de l'effort d'un des leurs. D'autres coéquipiers auront tendance à carrément diminuer eux aussi leurs propres efforts dans le but de rétablir l'équilibre des contributions individuelles, exacerbant encore plus l'impact des comportements de parasitisme sur la performance du groupe. Le parasitisme s'avère donc, en contexte de travail en équipe, particulièrement néfaste.

L'agression interpersonnelle regroupe les comportements susceptibles de porter atteinte à l'intégrité physique ou psychologique d'un coéquipier. Ce comportement a été l'objet d'un grand intérêt de la part des chercheurs, notamment depuis le début des années 2000. L'enrichissement des connaissances sur les conséquences négatives de l'agression au travail, autant chez les témoins que chez les victimes, a contribué à la reconnaissance de l'agression au travail comme véritable problème social dans les organisations (Jauvin, Cousineau et Vézina, 2011). Ce problème s'explique en partie par le cercle vicieux de violence que l'agression interpersonnelle crée, surtout au niveau de l'agression psychologique. En effet, il appert que les émotions ressenties par les victimes de harcèlement (ex. : frustration, humiliation, impuissance) les poussent à adopter les mêmes comportements d'agression que leurs agresseurs (Ayoko, Callan et Hartel, 2003). Plus préoccupant encore, les témoins de ces agressions seraient tout aussi enclins à reproduire les comportements observés, même s'ils n'en sont pas victimes. Il va sans dire que l'interdépendance qui caractérise le travail en équipe peut exacerber ces phénomènes. De plus, cette interdépendance rend difficile, voire impossible, l'évitement de l'agresseur, aggravant ainsi les impacts négatifs sur la ou les victimes.

La troisième dimension, la survalorisation personnelle, consiste en la tendance d'un membre à mettre de l'avant ou à surestimer la valeur de son propre travail par rapport à celui des autres (Aubé et al. 2009). Parfois appelée le « syndrome de la diva », la survalorisation

personnelle se manifeste de différentes façons, dont celles de s'attribuer injustement tous les mérites pour les succès de l'équipe, de dénigrer le travail de ses collègues ou de se vanter de la qualité de son propre travail par rapport à celui des autres. Les « divas » font ainsi de l'ombre à leurs coéquipiers en prenant tout le mérite pour des succès de groupe ou en dénigrant le travail des autres devant des gestionnaires pour bien paraître (Bélaïr-Cirino, 2013). Ces comportements engendrent souvent un climat de compétition au sein de l'équipe. Un tel climat, dans un contexte de travail individuel, peut être un moteur de productivité. Par contre, au sein d'une équipe de travail, un climat de compétition nuit à la cohésion groupale et ultimement, à l'efficacité. En effet, les comportements de survalorisation personnelle contribueront, à la longue, à l'adoption par les membres de l'équipe d'attitudes davantage tournées vers la compétition, qui s'avèreront difficilement compatibles avec l'esprit de collaboration nécessaire au succès de l'équipe. Si une certaine compétition peut être bénéfique pour l'équipe, l'excès peut certainement diminuer le rendement tout en nuisant à la qualité de vie. Les gestionnaires d'équipes de travail doivent donc être à l'affût de ce phénomène et intervenir rapidement en cas de dérapages, notamment dans des situations où les membres de l'équipe sont en concurrence quant aux rétributions.

Finalement, l'utilisation déficiente des ressources renvoie aux comportements liés à une utilisation inadéquate des ressources mises à la disposition des équipiers (Aubé et al. 2009). Ces comportements se manifestent de différentes façons telles que gaspiller les ressources, briser le matériel, voler des biens et ignorer les règles de sécurité inhérentes à l'utilisation de l'équipement (Aubé et Rousseau, 2008). Même si les comportements liés à l'utilisation déficiente des ressources ne visent pas directement à causer du tort aux membres de l'équipe, ils nuisent tout de même au travail de l'ensemble de l'équipe et créent un climat de suspicion (Aubé et Rousseau, 2008). D'ailleurs, Farmer et al. (2008) avancent qu'une utilisation adéquate des ressources mises à la disposition d'une équipe, qu'elles soient humaines, matérielles ou financières, est un des « traits de caractère » d'une équipe efficace. Ils ajoutent que non seulement les comportements liés à une utilisation adéquate des ressources permettent à tous les membres de l'équipe d'exécuter leurs tâches, mais le respect qu'ils démontrent à l'égard de ces ressources peut inciter l'organisation à mettre à leur disposition plus de ressources. Ainsi, les conduites d'utilisation déficiente des ressources peuvent nuire doublement à l'équipe, en privant les membres des ressources nécessaires à l'exécution de leur travail, les ressources étant souvent partagées, mais aussi en limitant l'offre de ces ressources par l'organisation, qui perçoit alors l'équipe comme négligente en

regard des biens qu'elle met à sa disposition. Par ailleurs, Howden et Kopiec (2000) avancent que limiter les ressources, en s'assurant qu'elles soient en nombre suffisant pour éviter leur monopolisation par un seul membre, peut favoriser une interdépendance positive entre les coéquipiers en les obligeant à partager.

**Tableau 5 : Typologie d'Aubé et al. (2009)**

<b>Dimension</b>	<b>Exemples</b>
Parasitisme	Laisser quelqu'un d'autre faire notre part du travail Feindre des motifs pour éviter d'accomplir une tâche ou d'assumer de nouvelles responsabilités Arriver en retard aux réunions Diminuer délibérément son rythme de travail ou ses efforts Prendre des pauses trop longues ou fréquentes Vaquer à des occupations personnelles sur les heures de travail
Agression interpersonnelle	Intimider, humilier, mépriser un coéquipier Propager des rumeurs sur un coéquipier Faire des remarques désobligeantes ou à caractère racial, religieux ou sexuel à un coéquipier; Éviter, ignorer ou bouder un coéquipier; Être agressif physiquement ou verbalement, ou menacer un équipier
Survvalorisation personnelle	Minimiser la valeur du travail d'un coéquipier Vanter ses propres contributions de manière exagérée Jeter le blâme indûment sur un coéquipier pour des erreurs commises au sein de l'équipe S'attribuer tous les mérites lorsque l'équipe connaît un succès
Utilisation déficiente des ressources	Briser ou voler de l'équipement Faire preuve de négligence à l'égard des ressources mises à la disposition de l'équipe Gaspiller les ressources mises à la disposition de l'équipe

*Source : Aubé et al. (2009)*

#### **4-Les antécédents (facteurs de prédiction) des comportements contre-productifs des équipiers :**

Un grand nombre d'études portent sur les antécédents des comportements contre-productifs, dans la volonté d'en réduire l'occurrence ou de les prévenir. Ces recherches ont toutes contribué à une meilleure compréhension de ce qui pousse les individus à adopter de tels comportements pour ainsi permettre aux organisations d'agir directement à la source du problème.

À l'instar des comportements eux-mêmes, les chercheurs ont regroupé les antécédents des comportements contre-productifs en différentes catégories. Même si les catégories diffèrent d'un chercheur à l'autre, les antécédents sont généralement regroupés selon des facteurs individuels ou situationnels. L'essentiel de ces facteurs est présenté ci-dessous.

##### **4.1-Les facteurs individuels**

Les facteurs individuels se réfèrent aux caractéristiques de la personnalité telles que les valeurs individuelles et aux caractéristiques démographiques comme l'âge et le genre. Ces variables individuelles peuvent être les plus susceptibles d'expliquer les déviations interpersonnelles (Robinson et Bennett, 1995 p.567).

##### **4.2-Les caractéristiques démographiques :**

Au niveau des caractéristiques démographiques, des chercheurs ont montré des corrélations négatives entre l'âge, l'expérience de travail, l'ancienneté, le niveau de scolarité, et différents comportements contre-productifs dont le vol, la déviance de production, l'absentéisme, l'agression au travail, et la déviance de propriété. Il faut noter que Murphy (1993) invite à la prudence quant à l'interprétation des résultats d'études démontrant, par exemple, que des employés jeunes, avec peu d'expérience au sein de l'organisation, ayant un statut temps partiel et occupant des emplois moins rémunérés sont plus enclins à adopter des comportements contre-productifs (Hollinger et Clark, 1982). Il affirme qu'il peut s'avérer difficile de déterminer si l'adoption de tels comportements est liée, par exemple, à leur âge, ou plutôt à l'insatisfaction liée à la nature de leurs emplois. En effet, les employés plus jeunes sont souvent ceux qui occupent les emplois « au bas de l'échelle » dans les organisations.

**4.3-Les traits de personnalité :**

Les liens entre la personnalité et les comportements contre-productifs ont fait l'objet de plusieurs études. D'ailleurs, selon Mount et al. (2006), l'adoption de comportements contre-productifs est susceptible d'être influencée davantage par les traits de personnalité d'un individu que par des facteurs reliés à ses capacités. Cela s'explique par le fait que l'acte est souvent adopté par choix, la plupart des définitions de comportements contre-productifs faisant référence à une intention, tel que discuté précédemment. Ainsi, certaines méta-analyses font état de liens positifs entre certains traits de personnalité et l'adoption de comportements contre-productifs

À l'inverse, d'autres traits de personnalité sont liés négativement à l'adoption de comportements contre-productifs tels que la conscience professionnelle, l'amabilité, la stabilité émotionnelle et l'affectivité positive (Dalal, 2005). Il est cependant intéressant de souligner que selon Marcus et Schuler (2004), la maîtrise de soi peut à elle seule faire diminuer considérablement l'influence des autres traits de personnalité sur l'adoption de comportements contre-productifs.

**4.4-Les croyances et attitudes**

Au niveau des croyances et attitudes, la méta-analyse de Lau et al. (2003) a démontré que l'attitude d'acceptation à l'égard du vol, l'attitude de tolérance envers la déviance sociale, l'attitude d'acceptation à l'égard de la violence et l'attitude négative à l'égard du travail sont liées positivement à l'émergence de certains comportements contre-productifs, comme le vol, l'absentéisme et la consommation d'alcool ou de drogue. Par ailleurs, la satisfaction au travail, qui se définit selon Locke (1976 : 1300) comme « un état émotionnel agréable ou positif résultant de l'évaluation d'une expérience de travail particulière », serait liée négativement à certains comportements contre-productifs tels que l'agression interpersonnelle, l'absentéisme, le vol et la déviance de production . Ainsi, un individu peu satisfait est plus susceptible d'adopter des comportements contre-productifs.

**4.5-Les facteurs situationnels**

Au niveau des facteurs situationnels, des chercheurs ont démontré des liens significatifs entre, d'une part, les comportements contre-productifs et, d'autre part, certaines caractéristiques organisationnelles, pratiques de supervision et modes d'organisation du travail.

**4.5.1-Les caractéristiques organisationnelles**

Des corrélations significatives ont été démontrées entre certains comportements contre-productifs et certaines caractéristiques organisationnelles. C'est la méta-analyse de Lau et al. (2003) qui représente l'apport le plus important quant à ces liens. Ils ont entre autres mis de l'avant que le type d'organisation peut avoir un impact sur l'adoption de certains comportements contre-productifs. Par exemple, une organisation plus « organique », caractérisée par des contrôles moins rigides, serait liée positivement au vol, tandis que la violence au travail serait plus présente dans les organisations du secteur public. Quant aux grandes organisations, les retards et la consommation d'alcool y seraient plus fréquents. Aussi, l'accessibilité du matériel encouragerait le vol. Finalement, l'insécurité d'emploi et la surcharge de travail seraient des vecteurs d'absentéisme et de consommation d'alcool ou de drogue.

Il faut cependant préciser que d'autres caractéristiques organisationnelles peuvent contribuer à réduire l'adoption de certains comportements contre-productifs. Par exemple, Lau et al. (2003) ont démontré que les politiques contre le vol sont négativement liées au vol et il en est de même au sujet des politiques sur l'absentéisme.

**4.5.2-Les pratiques de supervision**

Certaines pratiques de supervision et styles de leadership ont été associés aux comportements productifs, tandis que d'autres sont susceptibles de favoriser l'adoption de comportements contre-productifs. Ainsi, Detert et al. (2007) ont démontré que la surveillance abusive, soit la perception d'un individu envers la démonstration, par ses supérieurs, de comportements hostiles verbaux et non verbaux (excluant les contacts physiques), est un facteur pouvant favoriser la contre-productivité. Aussi, un style de leadership dit « autocratique », caractérisé une prise de décision exclusive au leader et par l'utilisation du pouvoir comme arme de coercition, est plus susceptible d'engendrer des comportements contre-productifs, comme le vol (Lau et al. 2003).

**4.5.3- Les facteurs liés aux équipes de travail :**

Comme mentionné précédemment, les comportements contre-productifs peuvent être un phénomène collectif. En effet, certains comportements peuvent se révéler contre-productifs dans un contexte d'équipe, alors qu'ils ne le seraient pas (ou moins) dans un contexte où les individus dépendent peu les uns des autres pour réaliser leur travail. Aussi, les effets négatifs

de certains comportements sont susceptibles d'être amplifiés dans un mode d'organisation du travail axé sur l'interdépendance.

Finalement, lorsque des comportements contre-productifs sont adoptés au sein d'une équipe de travail, un effet de contamination peut s'opérer, si un ou des membres qui en sont témoins reproduisent les mêmes comportements (Robinson et O'Leary-Kelly, 1998). Cette contagion peut aussi être accompagnée d'un effet d'amplification si les comportements reproduits sont plus prononcés que les comportements d'origine. Ainsi, parce que les comportements contre-productifs peuvent être considérés comme une réalité collective, il est intéressant d'explorer certaines caractéristiques d'équipe pouvant contribuer à leur adoption au sein d'une équipe de travail telles que la taille de l'équipe, le style de supervision et la dynamique interne de l'équipe.

Le style de supervision adopté par le leader de l'équipe peut aussi contribuer dans une certaine mesure à l'adoption de comportements contre-productifs. Ainsi, certaines pratiques de gestion telles que la gestion en silo, le favoritisme et l'autocratie sont susceptibles de générer des comportements contre-productifs (Aubé et Rousseau, 2016). La gestion en silo est caractérisée par un leader qui met davantage l'accent sur l'atteinte d'objectifs individuels que sur l'atteinte d'objectifs collectifs.

À l'instar de la survalorisation personnelle, il attribue également le succès de l'équipe à un seul membre ou quelques-uns. Il entretient aussi des relations individuelles avec les membres de son équipe, au lieu d'établir des relations collectives avec l'équipe dans son ensemble. Un leader qui adopte des pratiques liées au favoritisme accorde de façon systématique plus d'attention et de privilèges (par exemple des congés, de la formation ou des responsabilités) à certains membres de son équipe qu'à d'autres. Il investit aussi davantage dans les membres qui présentent, selon sa perception, le plus de potentiel. Finalement, le leader autocrate monopolise le temps de parole dans les réunions, prend les décisions sans consulter les membres de son équipe, se montre inflexible dans l'application des méthodes de travail et met l'accent seulement sur les fautes et les erreurs commises par les membres, et non sur les succès, ce qui favorise l'adoption de comportements contre-productifs au sein des membres de son équipe (Pearce et Giacalone, 2003).

## **5-LES CONSÉQUENCES DES COMPORTEMENTS CONTRE-PRODUCTIFS**

La présente section fait état des conséquences individuelles des comportements contre-productifs et celles liées à l'efficacité au travail. Il faut souligner d'entrée de jeu que les conséquences des comportements contre-productifs sur le travail ont fait l'objet d'une attention des chercheurs beaucoup plus soutenue, en comparaison avec les conséquences humaines (Aubé et al. 2009).

### **1-Les conséquences individuelles**

Les conséquences individuelles des comportements contre-productifs s'articulent principalement autour de la détresse psychologique, des attitudes négatives par rapport au travail et de la méfiance.

Il faut cependant souligner que les conséquences de l'agression interpersonnelle sont largement documentées, en comparaison avec d'autres comportements contre-productifs. Ceci n'est pas surprenant, étant donné que les conséquences des actes d'agression sont, sans contredit, celles qui sont les plus dommageables sur les victimes, en ce sens qu'elles incluent la mort. En effet, plus de 1000 personnes ont été victimes de meurtre au travail en 1992 (Rigdon, 1994). De plus, il est reconnu que le tort causé par les actes d'agression peut s'étendre, dans le temps, bien au-delà de l'événement initial (Courcy et Savoie, 2003).

### **5.2-Les conséquences organisationnelles :**

Les conséquences des comportements contre-productifs sur le plan organisationnel sont majoritairement financières, Ils agissent au détriment de l'efficacité organisationnelle puisqu'ils font diminuer la performance au travail tout en augmentant les coûts pour l'organisation. Cet impact peut varier de façon modérée à élevée puisqu'en plus de nuire à la performance de l'organisation, les comportements contre-productifs ont également un impact sur l'engagement et le taux de roulement, ce qui fait augmenter encore un peu plus les pertes financières.

### **→ Résumé du chapitre :**

Les comportements organisationnels sont déterminants pour la réussite ou l'échec des organisations. Ces derniers sont classés en deux catégories : les comportements productifs qui sont de véritables leviers pour la performance de travail, et donc, de la performance organisationnelle ; et les comportements contreproductifs qui sont extrêmement nuisibles pour

l'efficacité groupale, et pour l'organisation dans son ensemble. La manifestation des comportements de civilité ou d'incivilité organisationnelle par les employés dépend de plusieurs facteurs démographiques, individuels, culturels, socioéconomiques, organisationnels et managériaux.

En conclusion, ce deuxième chapitre porte sur les comportements contreproductifs, et nous avons développé ce concept avec les points que nous avons traité tout au long de ce chapitre.

## **Chapitre 4 : la méthodologie de la recherche**

- 1- Présentation de lieu de l'enquête
  - 2- La population de l'enquête
  - 3- Les méthodes de la recherche utilisées
  - 4- Les techniques de la recherche utilisées
  - 5- Les difficultés rencontrées
- Résumé du chapitre

**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, ses objectifs, et en deuxième lieu, on va analyser et interpréter les résultats obtenus.

**01-Présentation de l'organisme d'accueil, lieu d'étude :****- Présentation de l'unité Tchén lait « Candia » :****a- Historique et situation géographique :**

Tchén-lait est une société privée de droit Algérien (SPA), implantée sur l'ancien site de la lalimonaderie Tchén- Tchén.

Cette dernière était à l'origine d'une entreprise familiale spécialisée dans les boissons gazeuses depuis 1954, ayant de fait une longue expérience dans le conditionnement des produits sous forme liquide.

C'est à l'arrivée des grandes firmes multinationales sur le marché des boissons gazeuses, qu'elle a révisé sa stratégie d'où l'idée de reconversion vers le lait UHT qui a donné naissance à Tchén-lait sous label « Candia ».

C'est en 1999 qu'une franchise Candia est née en Algérie, devenue fonctionnelle en 2001. Cette laiterie moderne construite sur une superficie totale de 3000 m<sup>2</sup>, située à côté de la route nationale n°12 à l'entrée ouest de la ville de Bejaïa (Bir-Slam).

Les installations des machines ont été effectuées par la société française Tétra pack. L'unité est dotée d'un équipement ultra moderne, de très grande capacité sous la marque Candia, 25 tests de contrôle sont effectués quotidiennement d'une manière permanente et régulière par le laboratoire Tchén-Lait durant tout le cycle de fabrication. En plus de ces tests de qualité, le lait UHT est congné durant 72 heures avant sa commercialisation, pour avoir la garantie d'un lait stérile.

SPA Tchén-Lait a pour vocation la production et la commercialisation d'une part, de lait longue conservation U.H.T et, d'autre part, des produits dérivés tels que les laits et jus, boisson à l'orange, cocktail de fruit....

L'objectif majeur de SPA Tchén-Lait est de diversifier sa production, tout en améliorant constamment la qualité de ses produits, pour satisfaire au mieux sa clientèle, à travers tout le territoire national.

**2-La méthode de recherche utilisée :**

Pour bien élaborer notre recherche et afin de recueillir des données fiables relatives à notre thème de recherche, nous avons suivi une méthode adéquate à notre enquête.

Le terme méthode désigne, selon certaines approches, la marche rationnelle de l'esprit pour arriver à la connaissance ou à la démonstration de la vérité. En se référant à cette définition, La méthode selon Madeleine Grawitz : «la méthode est constituée de l'ensemble des opérations intellectuelles par lesquelles une discipline cherche à atteindre, les vérités qu'elle poursuit, les démontres, les vérifiés.

La méthode selon Maurice Angers : «est l'ensemble d'opérations organisé en vue d'atteindre un objectif ».

Pour arriver à notre objectif de recherche au sein de Tchín-Lait-Bejaia, nous avons opté pour l'utilisation de la méthode qualitative, car notre échantillon est constitué de 12 salariés.

On a utilisé la méthode qualitative dans notre recherche pour collecter et recueillir le maximum de données, concernent la justice organisationnelle et le comportement contre-productif chez les salariés de TCHIN-Lait-Bejaia.

Les méthodes qualitatives visent d'abord à comprendre le phénomène à étudier. Il s'agit d'établir le sens de propos recueillis ou de comportements observés. (Deslauriers, 1991).

**3-Population et échantillon d'étude :**

Selon GRAWITZ (1998), c'est « Un ensemble dont les éléments sont choisis parce qu'ils ont les mêmes propriétés et qu'ils sont tous de même nature ». Autrement dit, c'est aussi l'univers statistique auquel le chercheur s'interroge, se questionne afin de recueillir d'amples informations nécessaires. »

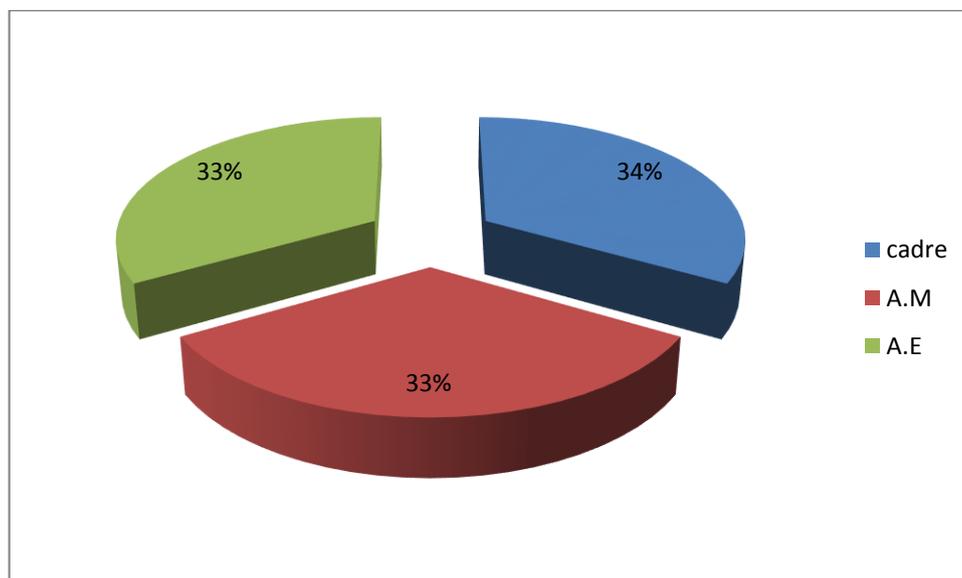
L'effectif total des salariés est de 120, dont nous avons enquêté 12 salariés de la population mère.

**3-1 : les caractéristiques de l'échantillon :****Présentation de la population de l'enquête :**

Notre échantillon d'enquête est constitué de (12) salariés répartis en trois catégories socioprofessionnelles, voire les cadres, les agents de maîtrise et les agents de d'exécution.

**Tableau n°01 : Répartition de l'échantillon selon les catégories socioprofessionnelles.**

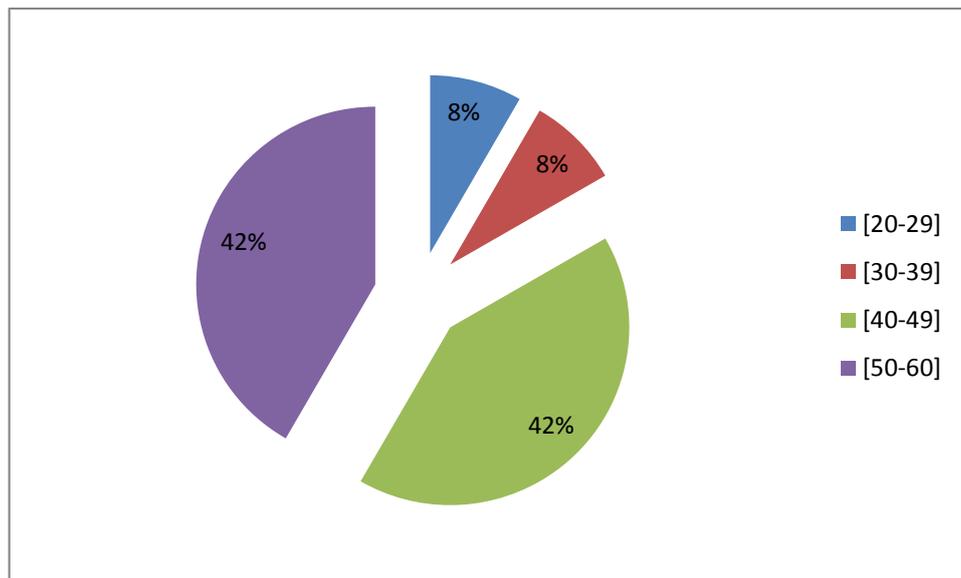
Catégories	cadre	A.M	A.E	total
Nombre	04	04	04	12

**Figure n°01 : Répartition de l'échantillon selon les catégories socioprofessionnelles.**

Notre échantillon d'enquête est constitué de (12) salariés répartis en trois catégories socioprofessionnelles, voire (04) cadres, (04) agents de maîtrise et (04) agents de d'exécution.

**Tableau n°2 : répartition de l'effectif selon l'âge :**

Age	[20-29]	[30-39]	[40-49]	[50-60]
effectifs	1	1	5	5

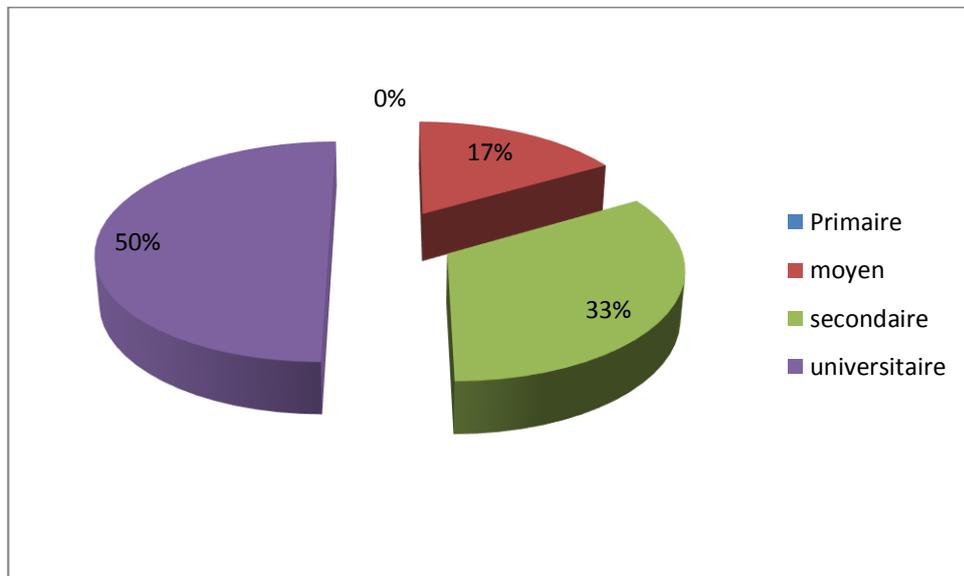
**Figure n°02 : répartition des membres de l'échantillon selon l'âge.**

D'après ce tableau on constate que notre population d'étude est déterminée par quatre catégories d'âge.

Nous remarquons que la catégorie d'âge ayant [30-39] et [40-49] sont les plus élevées ce qui explique la plus part des salariés ont un âge plus avancé et que l'entreprise TCHIN-LAIT cherche de la compétence et de l'expertise.

**Tableau 03 : Répartition de l'effectif selon le niveau d'instruction :**

Niveau d'instruction	Primaire	moyen	secondaire	universitaire
Effectifs	0	2	4	6

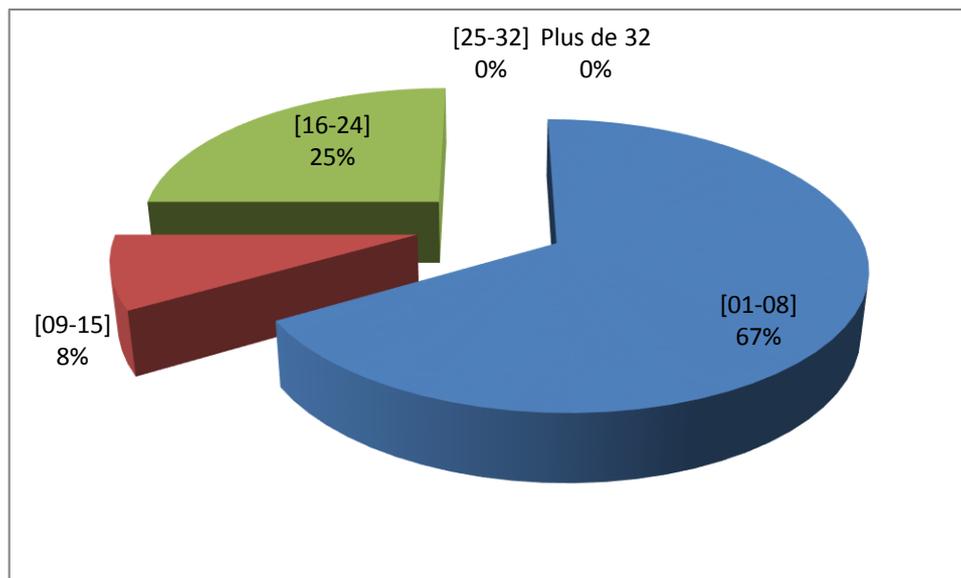
**Figure n°03 : Répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction**

A partir de ce tableau on relève que, la catégorie du niveau universitaire a enregistré le nombre le plus élevé 06, tandis que la catégorie du niveau lycéen a marqué une fréquence de 04, alors que le niveau moyen marque un faible nombre de 02 et la catégorie du niveau primaire est nulle.

Cet écart entre ces catégories peut s'expliquer par le fait que le travail chez TCHIN-LAIT exige un certain niveau et compétences.

**Tableau 04 : Répartition des effectifs selon l'expérience professionnelle dans le poste :**

années	[01-08]	[09-15]	[16-24]	[25-32]	Plus de 32
Effectifs	8	1	3	0	0



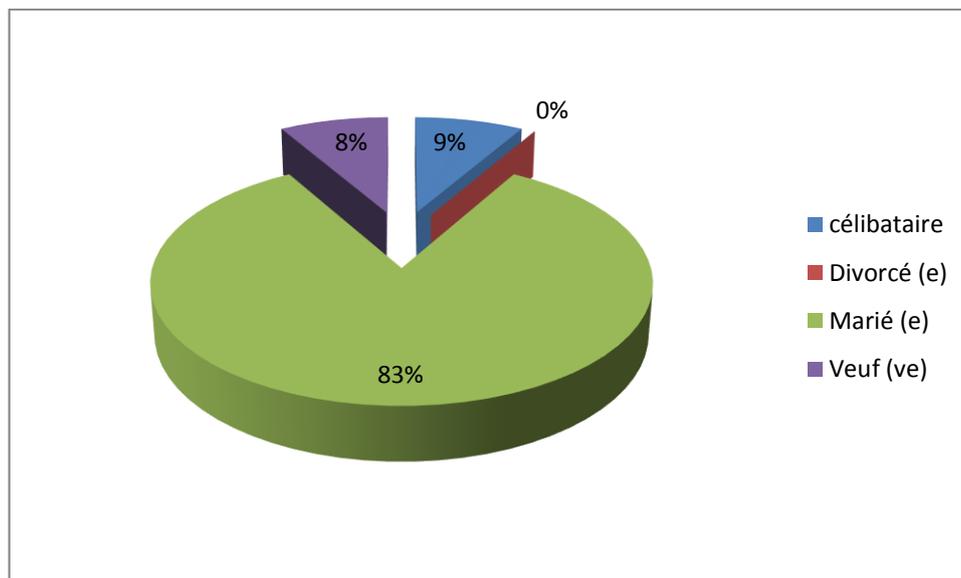
**Figure n°04 : répartition de l'échantillon selon l'expérience professionnelle**

On remarque d'après ce tableau que la plupart des salariés n'ont pas une expérience qui dépasse 08 ans.

On constate d'après les données présentes dans le tableau ci-dessus que la catégorie de moins de 8 ans d'ancienneté représente le plus grand taux de pourcentage, ce qui nous laisse penser que TCHIN-LAIT travaille afin de rajeunir ses effectifs.

**Tableau 05 : Répartition des effectifs selon la situation matrimoniale :**

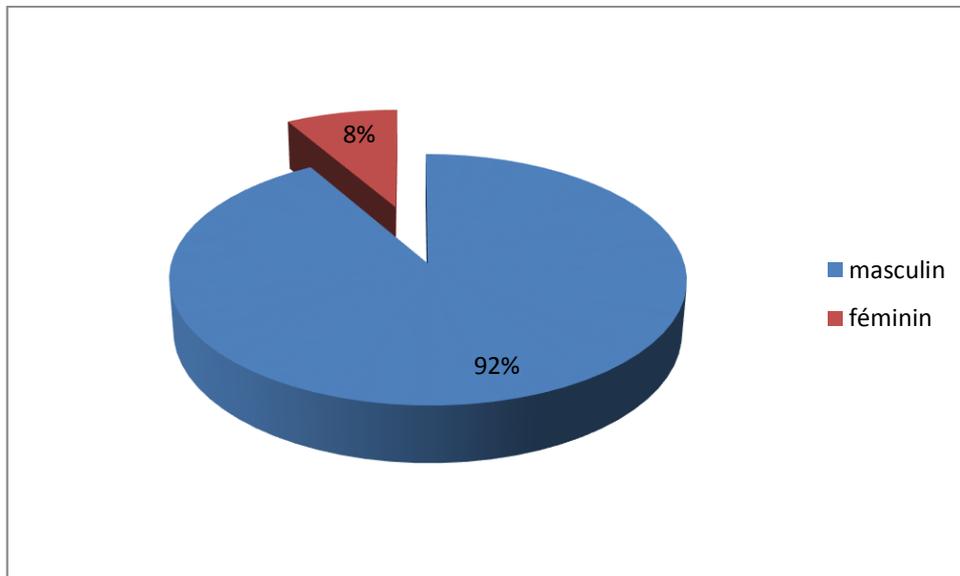
Situation familiale	célibataire	Divorcé (e)	Marié (e)	Veuf (ve)
nombre	1	0	10	1

**Figure n°05 : répartition de l'échantillon selon la situation matrimoniale.**

D'après les données du tableau on constate que les salariés mariés sont majoritaire par rapport aux salariés célibataire et veuve.

**Tableau n°06: répartition de l'échantillon selon le genre :**

genre	masculin	féminin
nombre	11	01

**Figure n°06 : répartition de l'échantillon selon le genre.**

Nous constatons d'après ce tableau que le sexe masculin représente une fréquence de 45 et un pourcentage de 92% de l'échantillon d'étude, tandis que le sexe féminin représente 08%.

#### **4-Les techniques de la recherche utilisées :**

La technique selon GRAWITZ : « c'est un moyen d'atteindre un but, mais qui se situe au niveau des faits, ou des étapes pratiques.

Vu notre utilisation de la méthode qualitative, nous avons construit une enquête par l'entretien qui est destiné à un échantillon qui constitue 12 salariés de toutes les catégories socioprofessionnelles, il s'agit d'un moyen de communication en interrogeant notre échantillon afin de collecter les données qui seront analysées et interprétées, le choix de la technique dépend de la méthode choisie.

L'entretien est le moyen de recherche essentiel entre l'enquêteur et l'enquêté. Selon Madeleine Granit « il s'agit d'une forme de communication établie entre deux personnes qui

ne se connaissent pas, ayant pour but de recueillir certaines informations concernant un objet précis ».

Notre guide entretien est devisé en trois axes, chaque axe contient les points suivants :

- 1-Premier axe : Les données personnelles.
- 2-Deuxième axe : La justice organisationnelle (26 questions).
- 3-Troisième axe : Le comportement contre-productif (26 questions).

L'entretien semi-directif nous a permis de recueillir des données riches parce qu'il s'agit de poser des questions à des enquêtés qui répondent de façon libre, riche et spontanées aux questions de notre thème de recherche. Il nous a aussi permis d'éviter les non réponses et d'interroger la totalité de notre échantillon constitué de 12 enquêtés.

### **5 - La pré enquête :**

C'est une étape très importante dans toute élaboration de projet de recherche « elle consiste à essayer sur un échantillon réduit, les instruments (questionnaire, échelles, analyse des documents, etc.) prévus pour effectuer l'enquête » (Grawitz, 2001).

Notre pré-enquête a pour objectif, d'examiner la pertinence des données sollicitées relativement à nos hypothèses. Elle avait duré quelques jours au sein de l'entreprise TCHIN-LAIT Béjaia.

### **6-Les difficultés rencontrées :**

Comme tout travail de recherche, le nôtre n'est pas réalisé dans des conditions parfaites, ça renvoi à quelques obstacles rencontrés comme :

- La difficulté d'accéder à certaines informations ;
- La difficulté de trouver des salariés libres pour leur faire des entretiens puisqu'ils étaient dans leurs postes de travail ;
- La plupart des interrogés hésitent de répondre à quelques questions ;
- La difficulté d'expliquer à certains interrogés les questions posées.

**Résumé du chapitre :**

Dans ce chapitre, nous sommes parvenus à faire la présentation de l'organisme d'accueil qui est l'entreprise SPA Tchén-Lait-Bejaia, tout en présentant son historique, ses objectifs, puis la méthode de travail employée afin de récolter les données, et la pré-enquête.

## **Chapitre 5 : Analyse et interprétation des résultats de la recherche**

### Préambule

1- Analyse et interprétation des résultats relatifs de l'hypothèse générale de la recherche

1-1 Analyse interprétation des résultats relatifs à la première sous-hypothèse

1-2 Analyse interprétation des résultats relatifs à la deuxième sous-hypothèse

1-3 Analyse interprétation des résultats relatifs à la troisième sous-hypothèse

Conclusion générale

**Préambule :**

Ce chapitre est consacré à l'analyse des données collectées, nous nous appuyons sur les résultats des entretiens dédiés aux salariés de l'entreprise SPA Tchín-Lait.

Nous allons donc, dans cette partie de notre travail, coordonner et organiser les différentes informations récoltées à travers l'entretien réalisé sur un échantillon de 12 salariés.

**1- Analyse et interprétation des résultats relatifs aux hypothèses de recherche :****1-1-Analyse et interprétation des résultats de la première hypothèse :**

D'après les résultats obtenus de notre enquête concernant la première hypothèse de notre étude, hypothèse générale qui stipule : « Il y a une incidence de la perception de La justice organisationnelle sur le comportement contre-productif des salariés », ces résultats nous indiquent que les pratiques de la justice organisationnelle sont perçues positives par la majorité des salariés avec un taux de 58%, et 42% des salariés perçoivent négativement les pratiques de la justice organisationnelle, quant aux comportements contre-productifs ils sont produits à un taux de 18%, donc on déduit que 42% des salariés produisent 18% des comportements contre-productifs.

Selon ces résultats de notre enquête, la perception de la justice des travailleurs de SPA Tchín-Lait, est moyennement forte chez la majorité des travailleurs.

Le niveau de perception des travailleurs de l'entreprise SPA Tchín-Lait de la justice organisationnelle apparaît selon l'indifférence et l'équité de l'interaction augmente le sentiment de l'affiliation à cette entreprise, qui peuvent être des facteurs qui diminuent la production des comportements contre-productifs des salariés, cette justice pourrait être un facteur de bonne conduite des travailleurs.

A partir de ces résultats on confirme notre hypothèse de recherche qu'il y a une incidence de la perception de la justice organisationnelle sur le comportement contre-productif des salariés.

**1-2-Analyse et interprétation des résultats de la première sous-hypothèse :**

Les résultats obtenus de notre enquête concernant la première sous-hypothèse qui stipule : « Plus les salariés perçoivent la distribution des ressources justes, plus le comportement contre-productif change », nous démontre que les salariés de SPA Tchín-Lait ont un niveau perception moyennement élevé de la première dimension qui représente la

justice distributive d'un taux de 56%, et 44% des salariés perçoivent que les rétributions sont insatisfaisante par rapport aux efforts qu'ils fournissent et qu'ils n'ont jamais reçu de primes quelque soient leurs natures. Cette sensation d'injustice des distributions peut engendrer des comportements contre-productifs qui selon les résultats de notre étude 18% d'entre eux sont adoptés par quelques salariés.

Ces résultats nous confirment notre première sous-hypothèse, c'est-à-dire que la justice distributive a un impact sur le comportement contre-productif, et plus les salariés perçoivent la distribution des ressources justes, plus le comportement contre-productif change.

#### **Salaire/prime :**

Ces deux notions sont considérées comme les types le plus anciens de la justice organisationnelle, la justice distributive réfère à « l'évaluation réalisé par l'individu, du rapport existant entre ce qu'il investit dans son milieu du travail et ce qu'il en retire ». Elles font référence à la justice perçue des rétributions (récompenses reçues suite à une distribution des ressources matérielles ou socio-émotionnelles au sein de l'organisation).

#### **Concernant les salaires :**

D'après les résultats de cette étude, nous constatons que les interrogés sont moyennement satisfaits de leurs salaires.

Bachir âgé de 60 ans et Rida âgé 35ans disent : « *avant on a été vraiment satisfaits de nos salaires, mais après cette inflation on n'a plus le pouvoir d'achat et on a mal à gérer nos salaires* ».

Salim âgé de 30 ans dit : « *je ne suis pas du tout satisfait de mon salaire et si je trouve un emploi dans une autre entreprise je parts d'ici immédiatement* ».

#### **Concernant les primes :**

D'après les résultats de cette étude, nous constatons que les interrogés ne sont pas du tout satisfaits des primes qui leurs sont rétribuées.

Yazid âgé de 50 ans dit : « *la seule fois où j'ai touché une toute petite somme que l'on ne peut même pas considérer comme prime c'est lorsque l'entreprise à racheté une autre entreprise* ».

Boubker âgé de 28 ans dit : « *ici y a pas de primes ou de bons salaires, c'est une entreprise privée qui cherche seulement à atteindre ses objectifs* ».

**1-3-Analyse et interprétation des résultats de la deuxième sous-hypothèse :**

Les résultats obtenus de notre enquête concernant la deuxième sous-hypothèse qui stipule : « Plus les salariés perçoivent les procédures mises en place justes, plus le comportement contre-productif change » nous indiquent que le niveau de perception de la justice procédurale est élevé chez 58% des salariés interrogés, et faible chez 42% des salariés interrogés ce qui peut pousser quelques salariés à produire des comportements contre-productifs. D'après les résultats obtenus, 18% des comportements contre-productifs sont adoptés, cela nous confirme que la justice procédurale a un impact sur le comportement contre-productif de façon à ce que plus les salariés perçoivent les procédures mises en place justes, plus le comportement contre-productif change. Donc notre deuxième sous-hypothèse est confirmée.

**Prise de décision/procédures établies :**

Cette dimension précise qu'une décision ou un processus de prise de décision peut-être perçue comme juste s'il existe une opportunité de l'influencer.

**Concernant la prise de décision :**

Dans la recherche actuelle la majorité des salariés disent que l'entreprise ne prend pas ses décisions avant de bien étudier la situation et une fois que cette dernière est prise on n'a pas le droit de s'opposer.

Morad âgé de 43 ans dit : « *mon supérieur ne pense jamais à mes intérêt personnels lorsqu'il prend une décision, pour lui les intérêts de l'entreprise passent avant tout. Son silence était une confirmation que les décisions administratives ne sont pas appliquées sur les travailleurs sans exception* ».

Aissa âgé de 46 ans dit : « *si je réclame mes droits on ce qui concerne les rétributions je serai immédiatement licenciés et les étrangers n'ont pas de places dans les postes de responsabilité parce que c'est une entreprise familiale* ».

**Concernant les procédures établies :**

La majorité des répondants disent que l'entreprise établit des procédures qui servent au bon fonctionnement de l'organisation et au bien-être des salariés.

Ali âgé de 40 ans dit : « *c'est vrai qu'il y ait une écoute entre moi et mon supérieur, mais les intérêts de l'entreprise passent avant tout, et que l'entreprise n'établit aucune procédure pour traiter équitablement les travailleurs* ».

**1-4-Analyse et interprétation des résultats de la troisième sous-hypothèse :**

Les résultats obtenus de notre enquête concernant la première sous-hypothèse qui stipule : « Plus les salariés perçoivent les relations interpersonnelles justes, plus le comportement contre-productif change », Les résultats obtenus nous indiquent que le niveau de perception de la justice interactionnelle est élevé chez 57% des salariés interrogés, et faible chez 43% des salariés interrogés ce qui peut pousser quelques salariés à produire des comportements contre-productifs. D'après les résultats obtenus, 18% des comportements contre-productifs sont adoptés, cela nous confirme que la justice interactionnelle a un impact sur le comportement contre-productif de façon à ce que plus les salariés perçoivent les relations interpersonnelles justes, plus le comportement contre-productif change. Donc notre troisième sous-hypothèse est confirmée.

**Justice informationnelle/justice interpersonnelle :**

La justice interpersonnelle recouvre La sincérité et le respect dont bénéficie un individu de La part d'un autre. La justice informationnelle se réfère à l'adéquation des explications données.

**Concernant l'information :**

La majorité des salariés disent qu'ils n'ont pas accès à l'information.

Brahim âgé de 59 ans dit : « *on n'a pas accès à l'information tout est confidentiel, quant à la communication, l'entreprise encourage les deux types : formelle et informelle* ».

**Concernant les relations interpersonnelles :**

La majorité des répondants ne sont pas satisfaits de leur relation avec le supérieur hiérarchique mais ils s'entendent bien entre eux.

Arezki âgé de 45 ans dit : « *mon supérieur ne me fait pas sentir comme un élément important au sein de l'organisation, je me sens comme une machine à produire* ».

Fatseh âgé de 45 ans aborde dans le même sens : « *je ne me rappelle plus du jour où mon supérieur ma questionner par rapport à mon état de santé* ».

### **Conclusion générale :**

Notre recherche qui porte sur « l'impact de la justice organisationnelle sur le comportement contre-productif » a été effectuée au sein de l'entreprise SPA Tchén-Lait Bejaia.

Il s'avère important de rappeler 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.

Grâce aux acquis théoriques, aux données recueillies et 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 le comportement contre-productif des salariés, 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 le succès des organisations.

D'une manière générale, les résultats de notre recherche confirment l'existence d'une relation entre les dimensions de la justice organisationnelle et le comportement contre-productif. Plus précisément nos résultats suggèrent qu'il existe une relation positive entre justice organisationnelle et le comportement contre-productif, et plus les dimensions de la justice organisationnelle sont mises en œuvre les comportements contre productifs sont moins adoptés.

Nous souhaitons à travers cette recherche, que nous avons apporté quelques éléments explicatifs de notre champ d'étude, et d'ouvrir de nouvelles perspectives sur le plan théorique et pratique pour d'autres recherches ultérieures.

### **Les propositions et contributions managériale de l'étude :**

En guise de finalité nous proposons à la SPA Tchén-Lait d'accorder une importance à toutes les dimensions de la justice organisationnelle, voire :

**A/ La dimension distributive :** La norme de l'équité suppose que les rétributions reçues soient proportionnelles aux contributions réalisées, en d'autres termes, une récompense est perçue comme juste si elle se base sur l'évaluation des contributions relatives de chacun. Selon la théorie de l'iniquité d'Adams (1965), les individus évaluent de manière cognitive le rapport entre leurs contributions et les rétributions qui en résultent et ce, en le comparant au ratio d'une autre personne prise comme référent. Le sentiment de justice est alors basé sur un mécanisme psychologique universel caractérisé par l'exigence d'égale proportionnalité entre les contributions et les gratifications des divers acteurs comparés. Un outcome sera perçu

comme injuste quand la personne juge que son ratio de rétributions / contributions et celui de la personne prise comme référent sont différents. En philosophie morale, la norme de l'équité est un fondement de la justice selon les mérites d'Aristote qui suggère qu'une allocation juste des ressources serait celle établie selon la règle de proportionnalité entre apports et récompenses.

**B/ La dimension procédurale :** C'est la mesure dans laquelle les procédures :

- Sont exemptes de biais, c'est-à-dire qu'elles ne doivent pas être influençables par la recherche de l'intérêt personnel des décideurs ;

- Donnent lieu à des allocations cohérentes, c'est-à-dire s'appliquent de manière impersonnelle et intemporelle. Cette règle implique une certaine stabilité des caractéristiques de la procédure dans le temps et une élimination de toute forme de favoritisme (aucune personne ne pourra avoir un avantage spécial) ;

- Sont basées sur des informations fiables, précises et des avis informés afin de minimiser la probabilité d'erreur ;

- Permettent aux individus de réviser et de corriger les décisions en leur donnant la possibilité de faire appel ;

- Représentent les intérêts, les valeurs et les objectifs majeurs de toutes les parties (individus et groupes) affectées par la décision ;

- Respectent les standards éthiques et les valeurs morales valorisés par les individus concernés.

**C/ La dimension interactionnelle :** En effet, Bies et Moag (1986) soutiennent que l'équité perçue des figures d'autorité est conditionnée par le respect de quatre règles de comportement interpersonnel : (1) la justification (la mesure dans laquelle le supérieur explique de manière adéquate le pourquoi des pratiques et des décisions), (2) la sincérité (la mesure dans laquelle il tient ses promesses et ne ment pas), (3) le respect (la mesure dans laquelle il traite ses subordonnées avec dignité, politesse et respect), et (4) la mesure dans laquelle il s'abstient d'utiliser des remarques déplacées ou des propos injurieux.

# Conclusion générale

# La liste bibliographique

### La liste bibliographique :

#### Les ouvrages :

- ADAMS, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436. In CAROLINE Manville, les perceptions de la justice organisationnelle des salariés atypiques: des spécificités et des incidents sur les pratiques de la GRH? Université des sciences sociales Toulouse.
- ADAMS, J. S. (1965). Inequity in social experimental social psychology (vol. 2, p. 267-299). New York, NY: Academic Press. In CAROLINE Piasecki, l'utilisation de la justice organisationnelle dans une démarche de prévention des risques psychosociaux, université de cote d'azur, 2017
- AMBROS, M. L., & Arnaud, A. (2005). Are procedural justice and distributive justice conceptually distinct? In J. Greenberg, & J. A. Colquitt (Eds.), *the handbook of organizational justice* (pp. 59–84). Mahwah, NJ: Erlbaum. In JACQUES Forest, justice organisationnelle et intention de quitter.
- Aubé, C. et Rousseau, V. (2016). Obstacles au travail en équipe : se méfier des conclusions hâtives. *HEC Mag*, 14(2), 16-19.
- BENNETT, R. J. et Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85, 349-360.
- BEUGRE, C. (1998). *Managing fairness in organizations*, London: Quorum Books.
- BIES R.J. et Moag S., (1986), «Interactional justice: communication criteria of fairness», *Research on Negotiation in Organizations*, vol. 1, pp 43-55. In SYLVIE Guerrero, justice organisationnelle et enjeux de carrière et épuisement professionnel, 2006.
- BRANGER, et al, 2014, « les dimensions humaines du travail, théories pratiques en psychologie du travail et des organisations »
- CLAUDE Louche, 2007, « introduction à la psychologie du travail et des organisations ».
- Courcy, F. et Savoie, A. (2003). L'agression en milieu de travail: qu'en est-il et que faire? *Gestion*, 28(2), 19-25.
- COLQUITT, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L., & Yee Ng, K. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice, *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.

## Références bibliographiques

---

- COLQUITT, J.A., Wesson, M.J., Porter, C.O.L.H., Conlon, D.E. et Ng, K.Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 89(03), 425-445.
- FOLGER .H, 1997, «la justice distributive et procédurale»
- GREENBERG and R. Willis (éds.), *Social exchange: Advances in theory et research*, New York, Plenum, p. 27-55. In JACQUES Igalens, *l'apport des théories de la justice organisationnelle de la RSE: une perspective d'intégration*.
- GREENBERG Jerald, *Han book of Organisationnel Justice Psychology*, Édition Presse Ltd, Londres, 1993, p 189.
- GRUYS, M.L. (2000). *The dimensionality of deviant employee behavior in the workplace*, Thèse de doctorat. University of Minnesota, Minnesota, p134.
- HOLLINGER, R.C. et Clark, J. (1982). Employee deviance: A response to the perceived quality of the work Experience. *Work and Occupation*, 9, 97-114.
- JEAN LE Roy, *perception de justice et engagement organisationnel*, Édition Dunod, Paris, 2017, p 125.
- LEBLANC, G., Lafrenière, A., St-Sauveur, C., Simard, M., Duval, M., Lebrock, P., Girard, C., Brunet, L. et Savoie, A. (2004). Explication des comportements antisociaux au travail : présentation d'un modèle intégratif. *Psychologie du travail et des organisations*, 10, 73-99.
- LEVENTHAL, G. S. (1980). What should be done with equity theory? In K. Gergen, M.
- NEUMAN, J.H. et Baron, R.A. (1998). Workplace violence and workplace aggression: Evidence concerning specific forms, potential causes, and preferred target. *Journal of Management*, 24(3), 391-419.
- PEARCE, C.L. et Giacalone, R.A. (2003). Teams behaving badly: Factors associated with anti-citizenship behavior in teams. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(1), 58-75.
- ROBINSON, S.L. et Bennett, R.J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: a multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555-572.

## Références bibliographiques

---

-ROBINSON, S. L. et O'Leary-Kelly, A. M. (1998). Monkey see, monkey do: The influence of work groups on the antisocial behavior of employees. *Academy of Management Journal*, 41(6), 658-672.

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

-TERRY, R.M et Steffensmeier, D.J. (1988). Conceptual and theoretical issues in the study of deviance. *Deviant behavior*, 9, 55-76.

-VARDI, Y., et Weitz, E. (2004). *Misbehavior in organizations: Theory, research, and management*. Mahwah, NJ, Erlbaum, p 337.

-Adress:es électroniques:

-Larousse 2015 <http://www.Larousse.Fr/Dictionnaire/Français/Respecter/68675>.

Consulté le 06 avril 2022.

-[http://www.ejustice.just.fgov.be/cgi\\_loi/change-lgpp?](http://www.ejustice.just.fgov.be/cgi_loi/change-lgpp?) Language consulté le 02 avril 2022

- [Www. Memoireonline. Com](http://www.Memoireonline.Com)

-[Www. Laisse terre.com](http://www.Laisse terre.com)

# Annexes



Université Abderrahmane Mira-Bejaia

Faculté des sciences humaines et sociales

Département des sciences sociales

**Option :** Psychologie du travail, de l'organisation et gestion des ressources humaines.

### **Guide d'entretien**

Ce guide d'entretien entre dans le cadre de la préparation d'un mémoire de fin de cycle, en vue de l'obtention d'un diplôme de psychologie du travail et des organisations option gestion des ressources humaines.

Ce présent guide est destiné aux salariés de SPA Tchén-Lait pour les trois catégories socioprofessionnelles.

Il nous semble utile de vous rassurer que l'anonymat est garanti, et que les informations de ce présent guide d'entretien ne seront utilisées que pour des fins purement scientifiques.

Pour cette raison, nous vous prions de bien vouloir répondre avec sincérité pour que notre étude atteigne son cadre objectif et scientifique.

Nous vous remercions d'avance pour votre collaboration et veuillez croire l'expression notre grand respect.

#### **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- Catégorie socioprofessionnelle :**

-Agent d'exécution  -Agent de maîtrise  - Cadre

#### **6-Expérience professionnelle dans le poste : entre :**

-[1 an et 8 ans]       -[9 ans et 15 ans]       -[16 ans et 24 ans]       -[25 ans et 32 ans]  
      -plus de 32 ans

**7-Origine sociale :** -Villageoise       -Citadine

## **I -Questions relatives à la justice organisationnelle :**

### **1/Questions relatives à la dimension distributive :**

03- l'entreprise établit-elle les mesures et des plafonds pour éviter les horaires de travail excessivement long ? si oui dites lesquelles.

05-afin d'accomplir vos responsabilités familiales, les horaires de travail sont-ils optimisés par l'entreprise ?

07- les travailleurs donnent-ils leur avis avant que la direction prenne des décisions ?

11- êtes-vous satisfaits de votre salaire ?

15- votre responsable vous informe-t-il des conséquences de ses décisions qui pourraient marquer votre travail ?

18- êtes-vous satisfaits des primes que vous recevez ?

20- l'entreprise planifie-t-elle le travail soigneusement en s'accordant sur des détails ou un rythme de travail réaliste ?

24-les promotions des travailleurs ne se basent-elles pas uniquement sur le rendement ?

26- la sécurité des travailleurs contre le licenciement abusif est-elle une priorité pour l'entreprise ?

### **2/ questions relatives à la dimension procédurale :**

01-Pour un travail appliqué, êtes-vous félicités ouvertement par l'entreprise ? Si oui comment ?

04- vos intérêts personnels sont-ils pris en considération, où moment votre supérieur prend une décision concernant votre travail ?

08- pour se préparer aux éventuels risques, la direction se renseigne-t-elle sur les décisions à prendre ?

09 -connaissez-vous les raisons de la prise de décision concernant votre fonction ?

12- votre salaire convient-il à votre niveau d'étude ?

13- les décisions administratives sont-elles appliquées équitablement pour les travailleurs ?

16- afin d'interdire la discrimination entre les travailleurs, l'entreprise établit-elle des procédures nécessaires ?

21- l'entreprise encourage-t-elle la communication informelle entre la direction et travailleurs ?

22-votre entreprise vous offre-t-elle le privilège que vous pouvez y avoir dans d'autres entreprises ?

23- êtes-vous informés des futurs plans de votre entreprise ?

25-votre responsable vous communique-t-il vos tâches et vos responsabilités ?

### **3/ Les questions relatives à la dimension interactionnelle :**

02- en cas de besoin, êtes-vous soutenus et aidés par l'entreprise ? Si oui comment ?

06- par rapport à vos conditions personnelles, les heures de travail vous conviennent-elles ?

10- la direction vous fait-elle part du compte rendu des décisions prises concernant votre position ?

14- les travailleurs ont-ils le droit de refuser les décisions prises par la direction ?

17- est-ce-que la productivité est récompensée aux travailleurs ?

19- l'évaluation de votre supérieur se rapporte-t-elle à vos efforts ?

## **II- Questions relatives aux comportements contre productifs :**

### **1/questions relatives aux pratiques de supervision :**

01- votre supérieur se préoccupe-t-il de votre bien être physique et mental ?

02- Votre supérieur se montre-t-il rassurant lorsque vous vivez des moments difficiles ?

03- votre supérieur vous encourage-t-il à planifier par vous-mêmes le travail de votre équipe ? Si oui, comment ?

04- votre supérieur clarifie-t-il les rôles et les responsabilités de chacun des membres de l'équipe ?

05- Comment votre supérieur vous tiens au courant des règlements et des politiques de l'entreprise ?

06- Votre supérieur est-il constructif dans ses jugements votre travail ? Si oui, comment ?

### **2/Questions relatives aux comportements organisationnels :**

07- Vos pauses sont-elles plus longues que prévu ? Si oui, que faites-vous ?

08- Comparez vos efforts à ceux des autres ? Si oui, que faites-vous ?

09- Est-ce que vous vous occupez de vos affaires personnelles au lieu de travailler ? Si oui, y-a-t-il des moments précis ?

10- Comment sentez-vous lorsque l'un de vos collègues parle de vous en votre absence?

11- Faites-vous des remarques blessantes à vos collègues ? Si oui, comment réagissent-ils ?

12- Faites-vous preuve de négligence à l'égard des ressources ?

13- Est-ce que vous vous attribuez publiquement les succès de l'équipe ?

### **3/Questions relatives à la confiance organisationnelle :**

14- Comment réagissez-vous lorsque votre supérieur ne tient pas à ses promesses ?

15- L'opinion des coéquipiers vous intéresse-elle ?

### **4/Questions relatives à la confiance interpersonnelle :**

16- Faites- vous confiance les uns les autres ?

17- Est-ce que chaque membre respecte ses engagements ?

18- Comment vous réagissez lorsque quelqu'un vous manque de respect ?

19- Vous montrez-vous honnêtes les uns envers les autres ?

20- A quel point vous pouvez compter sur vos collègues vis-à-vis vos affaires personnelles ?

21- Comment la compétence de chaque membre de l'équipe peut contribuer dans construction une équipe soudée ?

22- Etes-vous confiants que les membres vont respecter les décisions prises en équipe ?

**4/questions relatives aux utilisations déficientes des ressources :**

23- Brisez-vous le matériel dont l'équipe dispose ? Si oui, pourquoi ?

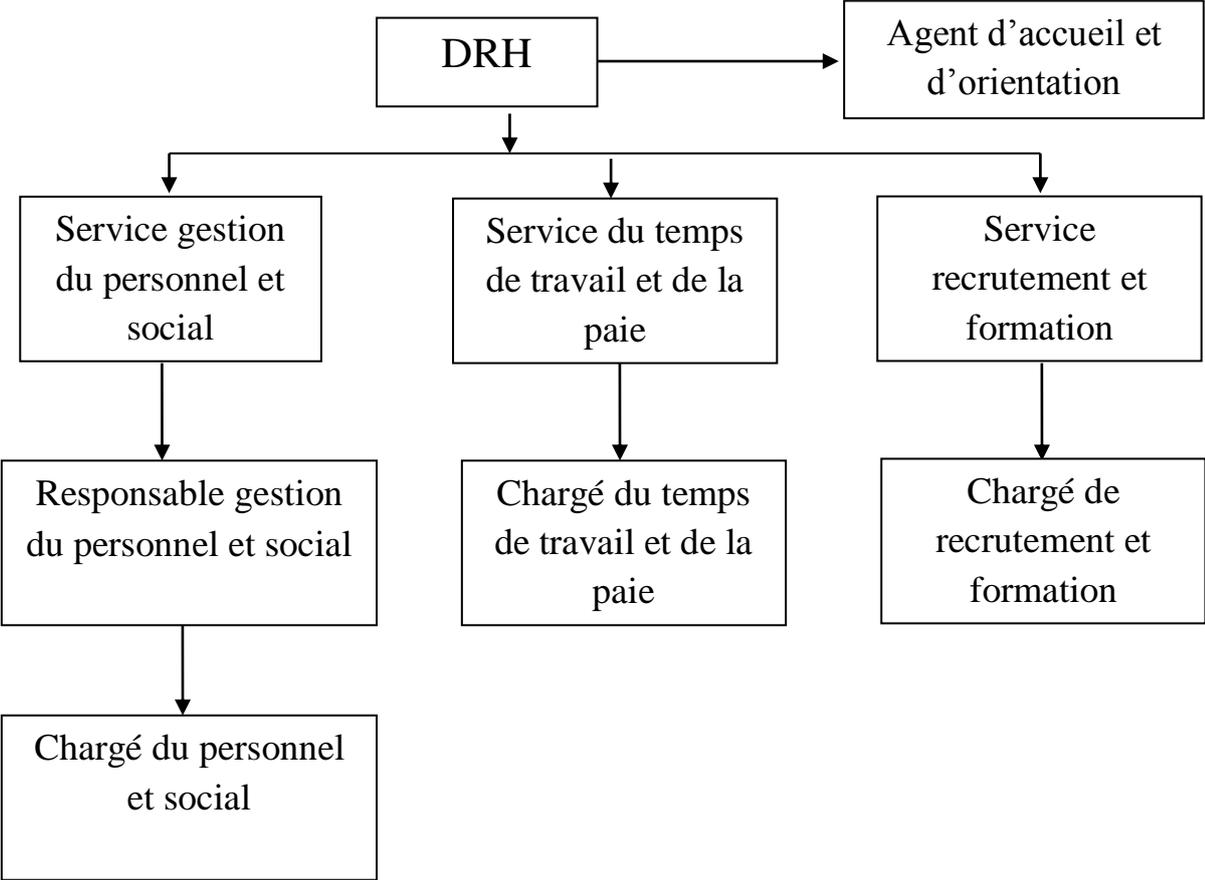
24- Abîmez-vous volontairement l'équipement disponible ? Si oui, pourquoi ?

25- Gaspillez-vous volontairement les ressources dont l'équipe dispose ? Si oui, pourquoi ?

26- Utilisez-vous l'équipement sans respecter les règles de sécurité ? Pourquoi ?

Organigramme de la fonction GRH de SPA Tchín-Lait

Source : établi par nos soins à partir des données de Tchín-Lait-Bejaia



## **Résumé :**

Notre recherche qui porte sur « l'impact de la justice organisationnelle sur le comportement contre-productif des salariés », a pour objectif la détermination et l'explication de la justice organisationnelle avec ses dimensions liées au travail, ainsi que de démontrer si elle a un impact sur le comportement contre-productif chez les salariés.

Notre recherche est effectuée au sein de l'entreprise SPA Tchín-Lait-Bejaia d'une période de 45 jours et ce du 10/04/2022 au 24/05/2022, Tchín-Lait a pour vocation la production et la commercialisation d'une part, de lait longue conservation U.H.T et, d'autre part, des produits dérivés tels que les laits et jus, boissons à l'orange.... Vu qu'on a adopté la méthode qualitative, nous avons construit une enquête par un entretien destiné à un échantillon qui constitue 12 salariés.

En se basant sur les résultats obtenus, nous avons constaté que la justice organisationnelle a un impact positif sur le comportement contre-productif des salariés, ce qui a conduit à la confirmation de nos hypothèses.

## **Mots clés :**

Justice distributive, justice procédurale, justice interactionnelle.

## **Abstract :**

Our research, which focuses on "the impact of organizational justice on the counterproductive behavior of employees", aims to determine and explain organizational justice with its work-related dimensions, as well as to demonstrate whether it has an impact on counterproductive behavior among employees.

Our research is carried out within the company SPA Tchín-Lait-Bejaia for a period of 45 days and this from 04/10/2022 to 05/24/2022, Tchín-Lait's vocation is the production and marketing of on the one hand, U.H.T long-life milk and, on the other hand, derived products such as milk and juice, orange drinks.... Since we have adopted the qualitative method, we have built a survey by an interview intended for a sample which constitutes 12 employees.

Based on the results obtained, we found that organizational justice has a positive impact on the counterproductive behavior of employees, which led to the confirmation of our hypotheses.

