



**La pratique de la justice organisationnelle au centre  
d'interrogation comme motivation intrinsèque :  
résultats d'une étude empirique.**

**The practice of organizational justice at the center of  
questioning as intrinsic motivation: results of an  
empirical study.**

**MAHIDA Hanane<sup>1\*</sup>, DIF Aicha<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> ISTA, Université Oran1 Ahmed Ben Bella, LAREEM.  
mahida.hanane@univ-oran1.dz

<sup>2</sup> ISTA, Université Oran1 Ahmed Ben Bella, LAREEM  
dif.aicha@univ-oran1.dz

Date de réception:19/07/2021 Date de révision:01/09/2021 Date acceptation:31/12/2021

**Résumé :** Cet article se concentre sur la pratique de la justice organisationnelle en tant que phénomène et méthode par laquelle, l'équilibre des dimensions fonctionnelles et humaines dans la pratique managériale, représente un facteur inhérent à la motivation. Ainsi, nous mettons en évidence les sous-concepts de justice organisationnelle dans l'aspect pratique au sein de l'entreprise publique algérienne.

**Mots clés :** Justice organisationnelle - motivation – procédures-équité.

**Code JEL :** D78, D84, D74, D63.

**Abstract :**

This article focuses on the practice of organizational justice as a phenomenon and method in which the balance of functional and human dimensions in managerial practice is an inherent factor in motivation. Thus, we highlight the sub-concepts of organizational justice in this paper's practical aspect of the Algerian public enterprise.

**Keywords:** Organizational justice - motivation - procedures - equity

**JEL Classification Codes :** D78, D84, D74, D63.

## 1. introduction:

Lorsque les décisions prises par l'autorité organisationnelle ou légale (entreprises, administrations, justice civile ou pénale) sont vécues comme injustes, les individus éprouvent du ressentiment et de la colère qui peuvent les conduire à punir d'une manière ou d'une autre la source de l'injustice (Skarlicki & Folger, 1997, p 326). Une des revues américaines les plus prestigieuses dans son domaine, publiait en 1999 une étude chiffrant le coup économique des conséquences de l'injustice organisationnelle (vandalisme, vol, négligences volontaires, comportements contre productifs) à 400 milliards de dollars par an (Wells, 1999).

La justice organisationnelle est un phénomène et une manière à travers laquelle la personne régit la méthode utilisée par le directeur dans sa pratique managériale et de l'importance de l'équité vis-à-vis des employés. Le succès et le développement des organisations affectent leurs efforts de manière efficiente et efficace et également dans la capacité d'influencer la performance professionnelle de chacun en évitant d'épuiser les employés et de les pousser dans leurs retranchements au sein de l'organisation.

Même lorsque l'on aborde le terme « justice » le concept reste éclectique en entreprise, à cause du caractère relatif du concept. La justice organisationnelle est étudiée par les psychologues sociaux depuis les années soixante. Pourtant, même actuellement, lier justice et entreprise n'est pas une mince affaire.

Le manager doit chercher à approuver tous les domaines de travail. La justice organisationnelle de son côté, inclut alors tous les aspects de la vie organisationnelle telle que: la réglementation, les procédures de promotion, l'évaluation de la performance, le schéma de surveillance, la clarification du contenu des décisions d'emploi, la distribution des charges de travail et la répartition des bureaux sur les lieux de travail, ainsi que sur l'équité de la négociation qui doit absolument indiquer le traitement des décideurs dans les prolongations du concept de justice procédurale. Ceci grâce à la qualité du traitement dans lequel l'individu est en place et de l'état des actions et des pratiques réglementaires dont ils disposent. (Chénard, C., Mantha-Bélisle, Vézina, M. 2018).

A l'heure actuelle, l'attention de la composante humaine (les employés) est développée par la préoccupation la plus importante de l'administration. Le moteur de base est considéré comme un passage au crible de toutes les fiches de poste et de la stabilité du personnel dans la réalisation des objectifs. Cette phase aide à imposer et à maintenir l'organisation avec l'un des moyens les plus importants et de parvenir au traitement du niveau de satisfaction, de respect et d'atteinte d'un niveau d'équité à l'égard de tous et de fournir à l'environnement qui contribue à investir les capacités, à appliquer les valeurs d'intégrité, de neutralité et de justice entre différents groupes de travail

Lorsque les employés sont satisfaits de leurs rendement, cela reflétera de manière positive de nombreux indicateurs de performance des organisations telles que: l'atteinte du schéma organisationnel en améliorant la relation entre les groupes de travail, la performance des employés, la régularité des actions, la stabilité fonctionnelle et les décisions objectives. (Mahida 2016).

En effet, si les théories de l'évolutionnisme, de la finalité ou de la motivation, ont déjà une place considérable dans la littérature traitant la performance et le rendement en entreprise, force est de citer qu'il n'existe pas un seul modèle. La justice organisationnelle intègre la gratitude des supérieurs hiérarchiques dans leur pratique managériale au quotidien, ceci définit un tremplin exclusif incluant les paramètres de la motivation du personnel (Bourcier et Palobart, 1997; Stajkovic et Luthans, 1997, 2001; Tremblay, Sire et Balkin, 2000; Hansen , 2002).

La justice organisationnelle, est développée par Greenberg (1987) pour désigner les théories dites de « moralité » comme support organisationnel. Elle est définie comme l'instruction procédurale qui s'intéresse à la moralité du travail (Byrne et Cropanzano, 2001). Elle réfère aux standards sociaux qui régissent le développement de la répartition des avantages, des mécanismes et des procédures interpersonnelles (Folger et Cropanzano 1998). Considérée dans un volet de multiplication multidimensionnelle, la charte organisationnelle regroupe la charte *distributive*, la charte *procédurale*, la charte *interpersonnelle* et la charte *informationnelle* (Folger et Cropanzano, 1998; Colquitt, 2001).

La charte *distributive* se rapporte à l'approche des résultats et des conséquences des décisions en termes de proportionnalité dans les rétributions et les contributions .La charte procédurale concerne l'amicale et les procédures formelles des résultats et de l'organisation (El Akremi et al., 2006)

La justice organisationnelle représente l'une des variables ayant un impact important sur l'efficacité de la performance fonctionnelle par le biais de :

- ✓ La justice réglementaire pour les employés : relations précieuses et sociales de l'organisation de ne pas appliquer stimuler les employés pour des réactions éventuelles et des comportements malveillants de l'organisation.

- ✓ L'application de la justice donne aux travailleurs la possibilité de partager avec leur travail, un sentiment d'appartenance (Théorie des besoin de Maslow 1940).

- ✓ La mesure dans laquelle les employés se retrouvent en symbiose entre leurs rôles et leur environnement de travail.

- ✓ L'illustration de la vérité du système de distribution pour les salaires de l'organisation, grâce à la justice distributive.

- ✓ Le contrôle effectif dans la prise de décision en faveur de la justice procédurale.

- ✓ La mise en évidence la détection de l'atmosphère organisationnelle et du climat organisationnel en vigueur dans l'organisation.

## 2. Typologie et composantes de la justice organisationnelle :

La justice organisationnelle se compose de trois dimensions qui représentent à l'origine les principaux paramètres de la justice réglementaire. Des études ont montré trois dimensions fondamentales de la justice réglementaire de la plus ancienne à la plus récente: la justice de la distribution, la justice de la procédure et la justice interactive. Il convient de noter que certains chercheurs ont considéré une justice interactive faisant partie intégrante de la justice actionniste.

### 2.1. Justice distributive : intègre 3 axes primordiaux

Règle d'équité : Elle repose sur l'idée de récompenser sur la base de la contribution, la personne qui mérite plus de rémunération que la

personne qui travaille à temps partiel, et si l'inverse se produit, cela revient à contourner la règle de l'équité.

Règle de qualité : Cette règle signifie que tous les individus, quelles que soient leurs caractéristiques individuelles, doivent avoir un accès égal aux prestations et aux services sociaux fournis par l'organisation.

Règle du besoin. Cette règle signifie que le travailleur ayant un besoin urgent, a la priorité sur les autres travailleurs. Notons que l'équité distributive intègre trois déterminants :

A- Le processus de répartition du travail : où le travail doit être réparti sur un groupe d'individus, chaque individu assumant l'exécution d'un travail spécifique selon ses compétences.

B- Estimation appropriée du salaire : l'individu doit sentir que le salaire qu'il perçoit est à la hauteur de l'effort qu'il exerce, sinon il aura un sentiment de répartition inéquitable.

C- Aménagement : Pour augmenter le degré d'efficacité et de coordination, toutes les capacités matérielles et humaines nécessaires à l'accomplissement d'un travail spécifique doivent être placées à proximité du lieu de son utilisation. Par conséquent, nous pouvons dire que la justice distributive est la justice qui se rapporte aux résultats, ou le travailleur obtient de son travail, en particulier les rendements liés à la répartition des salaires et des avantages. Les promotions et le sentiment des employés quant à l'équité de la répartition dans l'organisation est atteint lorsque l'individu a le sentiment que les récompenses perçues sont proportionnelles à ses efforts fournis.

## **2.2. La justice procédurale**

La justice procédurale est définie comme : la justice des processus qui ont conduit à la détermination des résultats et aux méthodes, mécanismes et processus utilisés pour déterminer les résultats attendus.

La justice procédurale signifie la mesure dans laquelle l'individu ressent l'équité des procédures utilisées pour déterminer ces résultats.

Pour que les procédures organisationnelles acquièrent le caractère d'objectivité et de justice, deux conditions sine qua non, doivent être remplies : les deux parties affectées par les procédures, où la première, est celle qui fixe les procédures organisationnelles (la direction) et la seconde qui est affectée par ces procédures (les travailleurs) soient sur la même optique de respect des règles et des attentes de chacun. La direction doit alors fournir aux salariés les informations suffisantes et les explications nécessaires sur la manière de mettre en œuvre ces procédures. L'interaction entre la personne qui applique les règles (le décideur) et les personnes qui devraient être affectées par la décision doivent obligatoirement prendre en compte deux aspects :

A- L'aspect structurel: Il exprime les procédures officielles justes au sein de l'organisation. Il reflète l'importance de fixer un ensemble de règles à suivre lors de la prise de décisions concernant la répartition des procédures, telles que celles liées à l'évaluation des performances, la détermination des salaires , transfert et promotion et autres procédures.

Ces règles de procédure sont les suivantes

a- Règle d'éthique : Elle est représentée en ce que toutes les procédures d'attribution (distribution) doivent être compatibles avec les valeurs morales et les normes dominantes des employés.

b- Règle de représentativité : Cela signifie que toutes les étapes du processus doivent représenter les attentes, les valeurs et les considérations de base des travailleurs, ce qui signifie que le processus de prise de décision doit inclure les points de vue des parties prenantes.

c-Règle d'appel :Il existe des possibilités de changer et d'amender les décisions si cela est justifié.

La règle d'effacement du favoritisme et de l'impartialité : Ne pas permettre à l'intérêt personnel d'influencer le cours du processus décisionnel, car la réalisation de l'intérêt public est l'un des piliers de la réalisation de la justice organisationnelle.

B- L'aspect social : C'est l'aspect qui exprime le respect des décideurs envers les travailleurs, en les informant de la façon dont les

décisions sont prises. Cet aspect est appelé justice transactionnelle, qui représente la troisième dimension de la justice organisationnelle.

Il ressort de ce qui précède que la justice procédurale, dans son aspect structurel, s'est concentrée sur l'équité des procédures officielles liées à la prise de décision, tandis que dans son aspect social, elle s'est concentrée sur l'équité du traitement des travailleurs par leurs supérieurs.

### **2.3. Justice interactive (justice transactionnelle) :**

La justice interactive intègre les éléments suivants :

Le supérieur traite ses subordonnés avec respect et appréciation.

Le supérieur traite ses subordonnés équitablement et sans préjudice.

La disponibilité d'informations importantes pour justifier les actions entreprises sur demande ceci en considérant deux pôles :

La justice interpersonnelle : qui fait référence au degré de respect et d'appréciation avec lequel le manager traite ses subordonnés.

A- La justice de l'information : qui se concentre sur ce qui est apporté aux salariés en communiquant les informations nécessaires sur les raisons de l'utilisation de certaines procédures, comme par exemple le manager fournissant une explication aux salariés sur les décisions qui les concernent

B- Le respect : Les travailleurs se sentent respectés lorsque le décideur fait preuve de respect et de politesse envers les employés et lorsqu'il les traite poliment.

C- Caractère approprié : les employés s'en rendent compte lorsque le décideur évite d'aborder des questions qui ne sont pas directement liées à la décision (c'est-à-dire inappropriées), telles que des questions sur l'âge, la race ou la religion du travailleur, ce qui peut donner des connotations négatives aux travailleurs.

D- Justification : Elle est obtenue par le fait que le manager fournit des explications suffisantes sur la décision prise, justifie ses raisons, clarifie ses résultats et les effets négatifs et positifs de ladite

décision. L'absence de justification peut rendre la tâche injuste même si elle est « légitime ».

L'association de satisfaction fonctionnelle à la réglementation de la justice organisationnelle, œuvre dans la contribution du rôle de la réglementation par ses dimensions de satisfaction au travail des employés. Ceci conduirait à la satisfaction de l'emploi, qui est exprimé par le sentiment interne du travailleur en raison de ses besoins fonctionnels et personnels et de la fourniture de services escomptés, ce qui renforcerait la capacité et la satisfaction du traitement du travailleur dans son relationnel, pour arriver à la satisfaction collective au travail. Cette dernière contribuera sérieusement et activement à la pérennité de l'entreprise.

Sur la base de ce qui précède, notre étude examinera le rôle de la justice organisationnelle dans l'organisation et dans la réalisation de la satisfaction de carrière du personnel de travail, avec une question centrale : Quel est l'impact de la pratique de la justice organisationnelle sur la satisfaction des travailleurs de l'entreprise algérienne ? A travers notre étude empirique faite au niveau de l'ENAP Oran les deux axes mis en exergue pour répondre à notre problématiques sont :

- La justice organisationnelle affecte la satisfaction fonctionnelle collective des employés de l'entreprise.

- La motivation des employés représente un facteur clé qui tend à rendre le travailleur satisfait de son travail dans l'entreprise.

L'intérêt pour la question de la justice organisationnelle s'est accru dans de nombreuses institutions de toutes sortes, considérant que c'est cette dernière, qui détermine le degré de satisfaction des individus, car leur sens de la justice conduit à une satisfaction psychologique, ce qui pousse les employés à faire plus d'efforts pour atteindre une performance globale pour améliorer et élever le niveau de productivité( Janiczek, M. Hoore, W. Vas, A. 2012 , page 99)

L'application des valeurs de justice et d'égalité dans la répartition des postes, des pouvoirs, des tâches diverses, des salaires et des incitations, ainsi que l'efficacité des décisions et de la justice, dans l'application sans préjudice ni discrimination, permet l'intégration parfaite des individus qui travaillent et imposent un caractère

relationnel irréprochable, qui incarnent la satisfaction qui à son tour atteint les objectifs de l'institution. Mais comment contextualiser toute cette littérature ?

### **3. Cadre conceptuel :**

Notre enquête vise à mettre sous la loupe la chrestomathie des écrits en justice organisationnelle, pour étudier ce phénomène en pratique. Nous avons accordé des entrevues semi directives à 35 employés de l'entreprise étatique ouvriers et agents de direction, de la Société Nationale des Produits Gras « ENAP » d'Oran. Ex filiale de la société mère, la Société Nationale des Industries Chimiques « SNIC » lors de la période d'avril 2020.

Les objectifs de l'unité se définissent comme suit :

- 1- Répondre aux besoins du marché national des corps gras.
- 2- Assurer le développement et l'élévation de la qualité de la production afin de réduire la part des importations et augmenter les exportations.
- 3- Attirer les clients et les satisfaire avec une production de haute qualité.
- 4- Développer des réseaux de distribution à travers les différentes unités de l'établissement.
- 5- Travailler au développement et à la croissance en répartissant ses parts de marché nationales et ainsi augmenter le nombre d'entreprises.
- 6- Fournir le stock de sécurité nécessaire des matières premières pour éviter leur interruption
- 7-Optimiser les différentes conditions de production de restauration et de stockage
- 8- Chercher à atteindre une plus grande rentabilité en améliorant les ventes et la distribution à moindre coût et en faisant face à la concurrence.

L'étude vise à aborder le sujet de l'impact de la justice organisationnelle à tous les niveaux sur la satisfaction au travail des employés.

#### 4. Analyse et discussion des résultats

54% des répondants ont estimé que leurs postes ne sont pas compatibles avec leurs qualifications, tandis que 46% d'entre eux admettent que leurs diplômes correspondent au poste occupé, qu'ils sont titulaires de diplômes universitaires en comptabilité et en ressources humaines et que leur travail est concentré comme cadres administratifs.

Nous avons constaté que la compatibilité de la profession avec les qualifications académiques, est due au niveau des travailleurs, qui sont titulaires d'un diplôme universitaire, qui centralisent leur travail comme cadres administratifs et chimistes de formation, compatibles avec leurs qualifications scientifiques. Tandis que pour les ouvriers, ils ont déclaré que le travail ne correspondait pas à leurs qualifications académiques et ont attribué la raison à la confusion et à l'injustice dans la répartition des pouvoirs et des tâches entre les employés de même niveau d'éducation. La raison est due à la nature du travailleur en lui-même ainsi que son niveau d'éducation. Nous avons remarqué à travers nos entretiens que ce chiffre, correspondait spécifiquement à la catégorie des exécutants. Selon eux les efforts sont supérieurs au poste occupé au vu du salaire. Ils lient étroitement l'injustice de la répartition des postes non pas au niveau scientifique, mais à la répartition des salaires des postes.

*« Ceux de la direction, perçoivent des salaires élevés, tandis que nous avec nos chaussures de sécurité et nos masques exposés devant les produits chimiques, nous touchons des salaires très bas », « quelques responsables qui donnent des ordres ici, des universitaires qui occupent des postes de chefferie , ne connaissent même pas la table de multiplication, on se demande ce que l'université pond comme diplômés , ils ne valent rien »* propos recueillis par des employés de l'entreprise.

33%, des répondants de l'échantillon indiquent que le salaire est très correct, tandis que 67% ont déclaré que le salaire mensuel n'est pas adapté aux efforts déployés. *« Nous travaillons de longues heures exposés aux dangers, à l'intérieur de l'atelier de production et du centre de contrôle, ainsi que d'autres ateliers, nous méritons plus, le pouvoir d'achat est de plus en plus bas, nous sommes ici parce qu'ils*

*faut cotiser et penser à la retraite... »* Bribe recueillie d'un employé d'atelier.

Alors que ceux qui ont dit que les efforts et le salaire sont proportionnés, sont de la catégorie des cadres supérieurs. « *Le travail n'augmente qu'à des périodes précises, contrairement à d'autres qui travaillent quotidiennement de façon routinière avec les mêmes efforts tout au long de l'année* ».

A travers nos échanges, nous avons constaté que les employés, parlaient tous de motivation pécuniaire pour le logement. Ils ne sont pas propriétaires, installés dans des logements privés, en état de location. La plupart de ces travailleurs ont des épouses femmes au foyer avec plus de 3 enfants et mêmes des adultes à charge. Les employés de la direction sont soit propriétaires soit en location, l'entreprise dispose d'un personnel administratif relativement jeune et moins jeune, les répondants fraîchement mariés, leurs épouses travaillent pour la plupart.

Notons que la situation sociale du travailleur, au milieu des changements en cours, avec la politique d'austérité et la descente du pétrole à ses plus bas niveaux ces dernières années, a eu un impact négatif ; ajoutons à cela le contexte mondial de la COVID 19, sur le niveau de vie des salariés de toute la planète.

74%, admettent qu'il n'existe pas des récompenses à la hauteur des efforts consentis par l'employé. Les répondants font référence au manque de récompenses appropriées, dues à l'absence d'indicateur de performance individuelle. Il n'existe pas de fiche de suivi avec les Scorecard de performance pour chaque employé pour les efforts déployés en raison de l'absence d'indicateur. C'est-à-dire qu'il n'y a pas de travail effectué par le travailleur qui oblige la direction à le récompenser financièrement et cela est dû à la nature de l'entreprise.

Le système de classement par échelon existe. Les employés relèvent un point qui a suscité nos interrogations, selon eux les petites mains ont le devoir de travailler et de se fatiguer nettement plus, contrairement à ceux de l'administration qui se sucent dans leurs bureaux n'ont même pas le droit d'être récompensés, ils sont déjà mieux lotis pour zéro efforts.

Concernant la pratique managériale du point sous-jacent de la justice organisationnelle, l'absentéisme apparaît dans plusieurs réponses. L'un d'eux a mentionné que l'autorisation d'absence pour une affaire nécessaire est en soi une récompense, car il ne l'obtiennent pas dans la plupart des cas, « *c'est loin d'être une mince affaire, nous faisons l'objet d'une enquête et d'une remise à l'ordre, de questionnaire pour chaque absence ou retard, même de quelques minutes* ».

26% admettent qu'il existe des récompenses, et qu'elles constituent la relation la plus étroite et la plus personnelle avec le personnel administratif. « *Les récompenses ne se limitent pas à l'aspect matériel. Il y a l'aspect moral de recevoir des encouragements, soutenir et motiver un effort ou une idée particulière, car beaucoup d'entre nous avons besoin de ressentir l'importance et la valeur du poste que l'on occupe dans cette entreprise.* Notons que 67% des répondants de notre échantillon affirment que le style de management dictatorial, comme profil veille sur l'entreprise dans sa pratique au quotidien alors que 33% affirment le contraire en répondant que le manager et son staff administratif sont plus souples et à l'écoute de tous.

Malgré la multiplicité des cadres, ainsi que les changements qui s'opèrent au niveau de l'entreprise, le modèle dominant, selon leur expression, est le modèle dictatorial. La plus grande partie d'entre eux ont exprimé qu'il n'y a pas de place pour l'expression ou l'opinion. Le schéma dictatorial dans tous ses cas, est un schéma injuste « en théorie », que ce soit dans le traitement ou la répartition des tâches diverses ou même dans l'incarnation de diverses décisions qui sont également inappropriées pour le travailleur, car ils reçoivent toutes sortes de dénigrement et provocations, et ce schéma n'est pas basé sur la motivation et l'encouragement et donc ceci frustre le moral des travailleurs et les épuise psychologiquement et physiquement.

La différence dans les réponses est due à la multiplicité des chefs d'intérêts. 33% considèrent que le style démocratique et communicatif prévaut. Ils déclarent que la situation est optimale, chacun d'eux a son droit et les relations humaines, sont parfaitement équilibrées, ainsi que le respect mutuel, la coopération, la liberté d'opinion l'écoute et le climat social.

Cependant, en décortiquant d'autres chiffres : 70% d'entre eux ont nié que les décisions soient prises en écoutant les opinions de «TOUS ». Les décisions sont prises par le biais de relations privées et personnelles et en écoutant les opinions d'une sphère particulière

Les opinions justes qui expriment l'étendue des situations personnelles ne sont pas prises en considération, tandis que les opinions qui servent des intérêts publics sont prioritaires dans l'agenda des managers.

La décentralisation décisionnelle dans l'organigramme de l'entreprise, impose à chaque département, un caractère particulier ou un certain schéma de prise de décision. Ceci peut être à travers des relations personnelles, (proximité des canaux de communication) ce qui est conforme au service des intérêts personnels, fonctionnels et pour former des relations spéciales afin de gagner une position plus importante, ou cela peut être par le biais d'une bonne étude systématique pour trouver des actions correctives sans perdre la moindre minute.

60% ont admis que le manager direct clarifie les décisions, dans le but de motiver et d'intégrer l'ensemble des travailleurs au sein de l'entreprise. Mais un chiffre énorme de 40% cache une autre partie de l'iceberg.

L'absence de clarification des décisions prises, reflète un manque de clarté des responsabilités et des tâches qui conduisent à des conflits et à une insatisfaction au travail. Les décisions peuvent vite devenir conflictuelles, ceci augmenterait la tension, l'anxiété et l'émotion au sein des employés. *« Il y a beaucoup de décisions entachées d'ambiguïté, incompréhensibles pour nous qui n'avons pas un niveau intellectuel d'universitaire... dans la mesure où nous devons nous efforcer d'obtenir des informations supplémentaires, ceci nous fait perdre confiance en nous et l'estime de nous-même et cela se reflète négativement sur le psychisme et la performance du travailleur... et l'ambiguïté de la décision conduit à des erreurs et donc à une exposition à des questions et des enquêtes ».*

La clarté de la décision est indispensable dans l'augmentation du rythme et du système de travail, ainsi que la performance ...et c'est ce que certains d'entre eux, ont montré dans l'unité de production, car les

décisions sont compréhensibles et sont expliquées et clarifiées par leur chef en langage simple, avec la clarification des tâches assignées, de façon à les mettre en œuvre, profiter au temps et aux efforts et assurer la continuité du succès sur tous les plans.

Concernant l'application des décisions : 66% déclarent que les décisions ne sont pas appliquées équitablement, tandis que 33% déclarent qu'elles le sont : Les décisions sont appliquées en fonction des relations personnelles, qu'elles expriment avec la proximité et la performance des canaux de communication.

*« Les décisions administratives sont juridiquement correctes, mais leur application se fait selon des degrés et des niveaux et selon des intérêts et des relations de tout un chacun »,* et c'est ce que nous recherchons à éradiquer dans la plupart des administrations et/ ou entreprises algériennes, mais la multiplicité des chefs d'intérêts reste la principale raison de la divergence et des opinions contradictoires des répondants.

66% des employés ont été promus, tandis que l'autre pourcentage, qui était estimé à 34%, n'a pas été promu, et cela est dû au non-respect de la période légale, car ils sont en phase de stage, et que le certificat professionnel n'est pas autorisé à être promu, tandis que l'autre pourcentage remplissait les conditions de promotion.

La plupart des travailleurs font leur travail avec sincérité, avec un pourcentage de 93%, alors que seulement 6% d'entre eux disent et déclarent par eux même le contraire, et cela est dû à l'insatisfaction. Quant au plus grand pourcentage, ils attribuent la raison à la conscience professionnelle, le désir de gagner un revenu halal et rester à l'écart des problèmes et des conflits.

23% uniquement ont déclaré que le climat social est convenable, tandis que les 77% stipulent que l'ambiance est totalement inadaptée au travail. Le manque de clarté des objectifs et des rôles rend l'ambiance générale lourde, avec des problèmes relationnels. Les employés se retrouvent quelques fois, complètement démotivés pour travailler ou même pour réfléchir surtout durant la phase COVID et poste COVID. Des conflits permanents existent, jalousie, haine et cela affecte leur niveau de performance, ce qui est dû à la faiblesse de la

fiabilité des canaux de communication et d'échange d'informations, ainsi qu'au manque de soutien social individuel.

Ceux qui ont déclaré que l'atmosphère est utile et est due à la nature des travailleurs, parmi lesquels ceux qui ont la capacité de supporter des charges et des difficultés, ne sont pas affectés par ces pressions et étant pleinement conscients que toute entreprise souffre de conflits.

Selon les répondants de notre échantillon, 56%, voient que les bonnes relations et la coopération et le respect ne prévalent pas, alors que 44% admettent le contraire. Le manque de bonnes relations, de coopération et de respect dans l'environnement professionnel est dû, comme nous l'avons dit, à une communication faible ou absente, comme c'est le cas avec la répartition des tâches, cela indique l'absence de justice dans la répartition des tâches et des pouvoirs selon eux, il n'y a pas place à la coopération, car beaucoup d'entre eux souffrent de pressions familiales, ainsi que d'une vision négative du simple travailleur.

36% des employés ont confirmé que le patron direct ne prend pas en compte les besoins personnels des salariés, tandis que 64% ont souligné le contraire. Il y' a ceux qui n'ont pas de moyen de transport privé, et donc cela affecte la ponctualité, surtout si les conditions météorologiques ne sont pas adaptées, et cela expose les collaborateurs à des sanctions de la part du supérieur direct. A travers le dialogue avec les travailleurs, il a été constaté que certains supérieurs directs ne prennent pas en compte les besoins personnels des travailleurs et savent seulement arriver à l'heure et terminer les tâches quotidiennes.

Nous nous sommes intéressés aux sanctions, nous nous sommes alors rapprochés du service personnel pour avoir plus de détail là-dessus : 87 % des salariés n'ont jamais été sanctionnés, tandis que 13 % ont été sanctionnés pour les motifs suivants:

Conflits personnels et absences non justifiées, en plus des retards répétés. Il y a ceux qui justifient ce point, sous forme d'injustice installée, justifiant leurs absences non justifiées comme : permission demandée préalablement puis un déni du responsable direct. Il a été constaté que la sanction est mise en place, car elle était considérée

comme une procédure administrative, qui sera levée seulement dans un seul cas de figure. Précisons qu'aucun mail ou demande écrite n'a été au centre de justificatif d'autorisation d'absence.

40 % des travailleurs sont satisfaits de leur métier, tandis que 60 % déclarent le contraire.

Ceux qui sont satisfaits du poste occupé, sont les titulaires de postes administratifs qui voient que la profession reflète leurs aspirations, le cheminement professionnel logique et qui répondent à leurs exigences en étant compatibles avec leurs qualifications et bénéficient également de promotions.

Quant à ceux qui ne sont pas satisfaits dans l'occupation de leur poste, certains aspirent à ce qu'il y'a de mieux pour eux, momentanément, puisqu'ils sont en train de préparer d'autres diplômes. Certains d'entre eux ont des certificats et des aptitudes qui ne sont pas compatibles avec les postes occupés.

### **5. Conclusion**

Sur la base de ce qui précède et de ce qui a été démontré à travers l'analyse des réponses des salariés, l'effet de la justice organisationnelle sur la satisfaction des salariés de la Société Nationale qui a fait l'objet de notre enquête, a démontré que la justice organisationnelle, se situe à deux niveaux : procédural et transactionnel.

La préoccupation totale de la ressource humaine en tant que noyau dur de notre recherche, reste la motivation et l'épanouissement de l'employé dans son environnement au sein de l'entreprise. La clé de succès sur laquelle l'entreprise s'appuie pour atteindre ses objectifs, est le plus important, intégrant la motivation de la masse comme tremplin des effets radicaux, que les changements et les tendances mondiales ont eu sur les concepts de gestion contemporaine des ressources humaines.

Afin de tirer parti de ses capacités et de ses énergies et d'accroître son efficacité, il est devenu impératif pour les entreprises de s'efforcer à atteindre la satisfaction au travail de leurs employés. D'où l'intérêt de rechercher les facteurs « push » et les raisons qui développent et renforcent ce sentiment. De nombreuses études menées sur ce sujet

ont conclu que la justice organisationnelle a un impact profond sur le renforcement du sentiment de satisfaction au travail de l'individu et nous avons, à notre tour, examiné cette relation que nous avons pu transposer sur l'entreprise publique algérienne. Sur la base de notre question centrale qui a été soulevée et des axes qui ont été testés avec l'approche hypothéticodéductive, nous pouvons tirer profit de ses capacités et de ses énergies et d'accroître l'application de leur efficacité. Il est devenu impératif pour les organisations de s'efforcer d'atteindre la satisfaction au travail de leurs employés.

Compte tenu des procédures arbitraires et des schémas injustes qui masquent « le ressenti » du souffle de certains employés face à la frustration qui affecte leur performance et leur conscience des différentes tâches et pouvoirs, étant donné que les informations sur les décisions ne sont pas rapportées et divulguées et ne fournissent pas au travailleur des informations supplémentaires, l'information, restera biaisée. Les préjugés et la discrimination continueront à étouffer ceux qui se marginalisent sein de l'entreprise.

La pratique de la justice organisationnelle par les managers qui imposent une atmosphère de tension, d'anxiété, de pression et de relations inhumaines, fondées sur le traitement justes ou injustes auront comme conséquences des efforts qui ne seront pas suffisamment correctes, affectant la motivation et la satisfaction collective au sein de l'entreprise.

En plus de ce qui précède et en plus des résultats liés à la recherche, l'étude de terrain a révélé que le manque de justice à ses différents niveaux, affecte la satisfaction au travail et impacte le statut social de l'employé. Ceci aura une incidence directe sur la situation de l'employé et de son épanouissement personnel au sein de l'entreprise.

## **6. Références bibliographiques**

- 1- El Akremi A., Guerrero S., Neveu J-P. (2006) Comportement organisationnel, Justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel, volume 2, Bruxelles, De Boeck Université, Chapitre 1,2 et 3.
- 2- Fall, A. (2014). « Justice organisationnelle, reconnaissance au travail ». *Relations industrielles*, vol. 69, p. 709-731,

- 3- Folger, R. and Cropanzano, R. (1998) « Organizational Justice and Human Resource Management ». *Sage, Thousand Oaks*,
- 4- Janiczek, M., Hoos, W. (2012), Vas.A. (2012) « Comprendre la justice organisationnelle en contexte de changement : une étude exploratoire en milieu hospitalier ». *Revue question de management*. 2012/1 ; page-80
- 5- Mahida , H. (2016). « Pilotage organisationnel et performance de l'entreprise », thèse de doctorat sous la direction du Pr BENDIABDELLAH Abdeslam. Université Abou Bekr Belkaid. Tlemcen,
- 6- Skarlicki, D. P., & Folger, R. (1997). « Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice ». *Journal of Applied Psychology*,
- 7- Wells, G. (1999). « Dialogic Inquiry Towards a Sociocultural Practice and Theory of Education ». *Cambridge. Cambridge University Press*,