



HAL
open science

Perceptions de justice organisationnelle dans les collectivités locales : quels impacts sur le bien-être psychologique au travail et sur l'intention de quitter des agents ?

Amar Fall, Fatéma Safy-Godineau, David Carassus

► To cite this version:

Amar Fall, Fatéma Safy-Godineau, David Carassus. Perceptions de justice organisationnelle dans les collectivités locales : quels impacts sur le bien-être psychologique au travail et sur l'intention de quitter des agents ?. 7ième Congrès de l'Association Internationale de Recherche en Management Public (AIRMAP), May 2018, Biarritz, France. hal-02142237

HAL Id: hal-02142237

<https://univ-pau.hal.science/hal-02142237v1>

Submitted on 29 Oct 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

« Perceptions de justice organisationnelle dans les collectivités locales : quels impacts sur le bien-être psychologique au travail et sur l'intention de quitter des agents »

Amar FALL

Maître de conférences en sciences de gestion,
Université de Pau et des Pays de l'Adour,
Chaire Optima/CREG-MET/IAE Pau-Bayonne
amar.fall@univ-pau.fr

Fatéma SAFY-GODINEAU

Maître de conférences en sciences de gestion,
Université de Pau et des Pays de l'Adour,
Chaire Optima/CREG-MET/IAE Pau-Bayonne
[fatéma.safy-godineau@univ-pau.fr](mailto:fatema.safy-godineau@univ-pau.fr)

David CARASSUS

Professeur des universités en sciences de gestion,
Université de Pau et des Pays de l'Adour,
Chaire Optima/CREG-MET/IAE Pau-Bayonne
david.carassus@univ-pau.fr

Résumé : cette recherche examine l'effet différencié des quatre dimensions de la justice organisationnelle perçue sur le sentiment de bien-être et sur l'intention de quitter des agents des collectivités locales. Les résultats issus de la méthode des équations structurelles sur un échantillon de 924 agents montrent que, lorsque ces derniers ont le sentiment d'être traités de manière juste et équitable, ils sont plus à même à manifester un meilleur état de bien-être au travail. En revanche, lorsqu'ils ont le sentiment d'être traités de manière injuste, leur intention de quitter la collectivité est plus palpable. Les résultats révèlent aussi que les dimensions de la justice ne sont pas toutes, associées au sentiment de bien-être des agents et à leur intention de quitter leurs collectivités. Lorsqu'elles sont simultanément prises en considération, certaines formes de justice ont un plus fort poids explicatif que d'autres.

Mots clé : justice, bien-être, intention, quitter, collectivités.

Introduction

Les administrations locales sont encore aujourd'hui soumises à des défis managériaux majeurs (Ragaigne, 2016). L'héritage de la bureaucratie wébérienne qui a fortement façonné la culture de l'administration publique française connaît ainsi de nombreuses limites (Crozier et Friedberg, 1977 ; Desmarais et Jameux, 2001), imposant d'importants espaces d'innovation en matière de management. Ces espaces d'innovation ont alors récemment amené les gestionnaires des organisations publiques à introduire de nouveaux outils managériaux jusqu'alors inédits dans les services publics. Cette situation a entraîné de nombreux changements qui touchent différents aspects d'une organisation publique, que cela soit en termes de recrutement, d'évaluation, de formation, de gestion des carrières, ou de mécanismes de contrôle des institutions (Fall et Molines, 2016), et qui requièrent l'obtention de compétences managériales par les gestionnaires locaux (Ragaigne, 2016).

Par ailleurs, ces outils managériaux utilisés, parfois adaptés du secteur privé, se heurtent généralement aux principes égalitaristes et statutaires en vigueur dans les services publics (Monjardet, 1996 ; Molines et Fall, 2016), faisant ainsi émerger de nouvelles problématiques d'équité et de justice qu'il convient d'explorer (Molines et Fall, 2016). En effet, dans les milieux organisationnels, l'efficacité du management est souvent liée à la manière dont les outils mis en place sont déployés entre les membres de l'organisation (Adams, 1965 ; Greenberg, 1987). Lorsque les salariés perçoivent que ces outils ne sont pas appliqués dans les règles de l'art, l'effet escompté sur les attitudes et les comportements des collaborateurs est alors généralement limité. Ce constat amène Greenberg (1990) à noter que « *les chercheurs ont depuis longtemps reconnu l'importance des idéaux de justice comme une exigence fondamentale dans le fonctionnement efficace de l'organisation et la satisfaction personnelle des individus (p. 399)* ». En ce sens, les perceptions de justice ou d'injustice à l'égard des pratiques managériales constituent d'importants déterminants des comportements au travail qui nous semblent utiles d'explorer dans le contexte public, notamment au sein des collectivités locales. De manière complémentaire, l'étude de l'influence de la justice à l'égard des pratiques managériales dans le secteur public permettra aussi d'examiner, en partie, l'efficacité des apports du New Public Management (Hood, 1991) qui s'est progressivement imposé pour une rationalisation des ressources et une efficacité des pratiques de management.

Ainsi, la présente recherche porte sur l'influence des perceptions de justice organisationnelle sur le bien-être psychologique des agents et sur leur intention de quitter leurs collectivités. Dans ce cadre, nous répondrons à la question suivante : *Quelle influence*

exerce la justice organisationnelle perçue sur le bien-être psychologique des agents et sur leur intention de quitter leurs collectivités ?

Pour répondre à cette question, nous avons mené une recherche quantitative auprès d'agents de collectivités locales. Cette recherche soutient ainsi que, lorsque les agents ont le sentiment d'être traités de manière juste et équitable, ils sont plus à même à manifester un meilleur état de bien-être au travail. En revanche, lorsqu'ils ont le sentiment d'être traités de manière injuste, leur intention de quitter la collectivité est plus palpable.

Cette recherche présente par conséquent un double intérêt. Tout d'abord, c'est l'une des premières en France à examiner empiriquement au sein des collectivités locales, la nature des relations entre les perceptions de justice organisationnelle, le sentiment de bien-être au travail et l'intention de quitter des agents. Il n'existe, à notre connaissance, aucune étude sur ces liens, mis à part les résultats descriptifs fournis par différents baromètres professionnels sur le bien-être dans les collectivités. Les rares études qui existent sur ces relations concernent, pour la majorité, les entreprises du secteur privé ou des organismes du secteur public hors de la France. Ensuite, de nombreux travaux sur la justice organisationnelle ont adopté une vision réductrice de ce concept, pouvant conduire à des relations significatives qui n'existeraient pas si l'ensemble des composantes étaient incluses (Cole *et al.*, 2010 ; Ambrose et Schminke, 2003). Notre recherche tente alors de dépasser cette limite. Ainsi, elle étudie l'effet différencié des dimensions de la justice sur le bien-être et sur l'intention de quitter. En proposant une analyse simultanée des dimensions de la justice organisationnelle, nous serons alors en mesure de présenter des résultats plus complets et d'examiner le pouvoir explicatif des perceptions de justice sur le bien-être des agents et sur leur intention de quitter leur collectivité. Nous pourrions ainsi apporter une réponse aux critiques de la littérature sur le flou autour des processus de justice (Ambrose et Schminke, 2003). Par ailleurs, d'un point de vue managérial, notre étude répond à la préoccupation concrète des organisations locales qui sont amenées à repenser leurs pratiques de gestion des ressources humaines (Simon *et al.*, 2015), notamment en termes d'épanouissement des salariés, de plaisir au travail et de fidélisation.

Dans ce sens, la première partie de cette recherche vise à définir un cadre théorique pouvant supporter des hypothèses sur les relations entre la justice organisationnelle, le bien-être psychologique et l'intention de quitter. La seconde partie présentera, elle, l'ensemble de la démarche empirique mise en œuvre pour tester les hypothèses de recherche. La dernière partie proposera, enfin, une discussion des contributions théoriques et managériales de cette recherche, ainsi que les voies futures de recherche.

1. Présentation du cadre théorique et des hypothèses de recherche

Nous présentons dans un premier temps notre cadre théorique, puis nos hypothèses de recherche.

1.1. Un cadre théorique mêlant justice organisationnelle, bien-être et intention de quitter

La justice organisationnelle correspond à la justice perçue par l'individu sur la manière dont il est traité par son organisation (Adams, 1965 ; Greenberg, 1990). Elle fait référence aux normes sociales qui régissent la distribution des ressources de l'organisation, aux processus et procédures conditionnant cette distribution, et aux relations interpersonnelles qui sont associées à ces procédures et distributions (Bies et Moag, 1986 ; Cropanzano et Greenberg, 1997 ; Folger et Cropanzano, 1998). Elle est composée de quatre dimensions considérées comme conditions *sine qua none* de succès de toute pratique managériale : distributive, procédurale, interpersonnelle et informationnelle (Adams, 1965 ; Colquitt, 2001 ; Cropanzano et Ambrose, 2001). La **justice distributive** se réfère au sentiment d'équité perçue à l'égard de la distribution des rétributions matérielles ou socio-émotionnelles. Elle se rapporte à l'évaluation des résultats obtenus par le salarié et des conséquences des décisions d'allocation, surtout en termes de proportionnalité entre les rétributions et les contributions (Adams, 1965 ; Cropanzano et Greenberg, 1997). La **justice procédurale** exprime, quant-à-elle, le sentiment de justice perçue dans les procédures utilisées pour manager et administrer les ressources de l'organisation (Leventhal, 1980 ; Lind et Tyler, 1988 ; Folger et Greenberg, 1985 ; Folger et Konovsky, 1989). Elle se réfère à la justice perçue des procédures utilisées pour déterminer l'allocation des ressources et donc manager l'organisation (Lind et Tyler, 1988). La **justice interpersonnelle** fait référence à la justice perçue du traitement interpersonnel reçu par le salarié de la part de ses supérieurs hiérarchiques, lors de la mise en place des procédures ou du déploiement du management (Bies et Moag, 1986 ; Bies, 2001). Elle est promue par un traitement digne et respectueux. La **justice informationnelle** fait enfin référence aux perceptions de justice face aux explications et aux informations reçues dans les échanges interpersonnels, notamment entre supérieurs hiérarchiques et subordonnés. Ces deux dernières dimensions forment la justice interactionnelle (Bies, 2001).

Concernant le bien-être au travail, il est défini comme un état psychologique positif (Diener, 1994), qui correspond à la satisfaction ressentie par l'individu face aux expériences de travail (Diener et al., 1999 ; Danna et Griffin, 1999). Il dispose de soubassements

théoriques, hédoniques et eudémoniques¹ qui remontent aux philosophes de la Grèce antique et englobe des concepts très proches tels que la qualité de vie, la satisfaction, les affects, la santé mentale ou la santé psychologique au travail (Gillet al., 2015).

Concernant l'intention de quitter, elle correspond à la dernière manifestation attitudinale qui précède l'acte de quitter l'organisation (O'Neill et Mone, 1998). L'intention de quitter est l'attitude conduisant à une rupture de l'appartenance à un système social à l'initiative exclusive du salarié (Colle, 2006 ; El-Akreimi et al., 2006 ; Price, 1977).

1.2. Des hypothèses de recherche faisant le lien justice organisationnelle, comme variable explicative, et bien-être / intention de quitter comme variables expliquées

La littérature permet, tout d'abord, d'établir l'existence de liens entre la justice organisationnelle et le bien-être au travail. De nombreuses recherches ont ainsi montré que la justice est positivement associée au bien-être psychologique des employés (Heponiemi, Kuusio, Sinervo, et Elovainio, 2011; Kausto, EloLipponen et Elovainio, 2005 ; Gillet et al., 2015). A titre d'exemple, dans leur étude réalisée auprès de 2569 médecins finlandais travaillant dans les secteurs privés et publics, Heponiemi et al. (2011) ont montré que la justice organisationnelle perçue était positivement corrélée avec le sentiment de bien-être des médecins. En revanche, les niveaux de corrélation sont plus forts chez les médecins du secteur privé par rapport à ceux du public. Ainsi, selon Heponiemi et al., (2011), les médecins du privé manifestent un meilleur état de bien-être, en raison notamment d'une perception de justice organisationnelle plus élevée dans leur secteur. Selon ces auteurs, les organismes de santé publique devraient alors investir des efforts pour accroître l'équité dans leurs organisations et améliorer le bien-être de leurs employés. Dans le même sens, l'étude de Kausto, EloLipponen et Elovainio, (2005), auprès de 1443 employés finlandais du secteur technique municipal, établit que les agents qui perçoivent leur organisation comme injuste sont plus exposés à l'épuisement émotionnel, aux symptômes de stress et au mal-être au travail. Inversement, ceux qui perçoivent leur organisation comme juste et équitable sont plus épanouis et présentent un meilleur état de bien-être au travail. Plus récemment, Gillet et al., (2015) montrent, eux, à travers une étude réalisée auprès de 839 salariés québécois, inscrits à

¹ Le bien-être hédonique fait référence à la recherche de plaisir et de confort. L'individu se trouve dans un état de bien-être quand les émotions positives l'emporteront sur les négatives. Quant au bien-être eudémonique, il privilégie la réalisation personnelle, l'accomplissement de soi, plutôt que la maximisation du plaisir. L'individu se trouve dans un état de bien-être quand il vit en concordance avec lui-même et se réalise dans ce qu'il entreprend.

l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés, que la justice procédurale et la justice distributive sont positivement liées au bien-être. De nombreux autres travaux ont également révélé des résultats similaires (Knight et Haslam, 2010 ; Wood et al., 2012). Ces premières observations nous amènent alors à formuler l'hypothèse suivante :

Hypothèse 1. La justice organisationnelle perçue exerce un effet positif sur le sentiment de bien-être des agents des collectivités locales.

Ensuite, concernant l'intention de quitter, elle est communément considérée comme le résultat d'une évaluation réfléchie de la justice de l'organisation (El-Akremi, Nasr et Camerman, 2006). Elle peut être une réaction « à chaud » motivée par un traitement interpersonnel injuste de la part des figures d'autorité ou par une rétribution insatisfaisante (Colquitt et al., 2001). Dans ce sens, de nombreux travaux établissent l'existence d'un lien négatif entre la justice organisationnelle perçue et l'intention de quitter l'organisation (Cohen-Charash et Spector, 2001; Colquitt et al., 2001 ; Gillet et al., 2015). Par exemple, Gillet et al. (2015) soutiennent que si les employés estiment que le traitement qu'ils reçoivent dans leur organisation n'est pas juste, ils n'auront pas l'intention de rester définitivement au sein de celle-ci, et chercheront une meilleure reconnaissance dans une autre organisation (Adams, 1965). D'autres auteurs, comme Materson et al., (2000) révèlent, à travers une étude sur 651 salariés en formation continue, dans une grande université nord-est américaine, que la justice procédurale et la justice interactionnelle sont d'importants déterminants négatifs de la volonté des employés de quitter l'entreprise. De la même manière, Dailey et Kirk (1992) soulignent au travers d'une étude sur 192 salariés d'un hôpital public nord-américain que l'intention de quitter est plus fortement et négativement affectée par le niveau de justice interactionnelle. Dans une étude sur le changement organisationnel, Kickul et al., (2002) constatent, eux, que la justice procédurale et la justice des figures d'autorité ou interactionnelle influencent similairement et de manière négative l'intention des employés de quitter l'entreprise suite à un changement majeur. D'autres recherches soulignent également que la justice distributive n'est pas le déterminant le moins fort, parmi les dimensions de la justice, de l'intention de quitter (Roberts et al., 1999 ; Brotheridge et al., 2003). Elle a alors des contributions uniques dans l'explication des intentions de retrait et de départ et, ce, au-delà même des effets de la justice procédurale (Brotheridge et al., 2003). De manière complémentaire, l'étude d'Aryee et al. (2002), auprès de 153 employés du secteur public indien, montre que la justice distributive est

plus fortement corrélée avec l'intention de quitter que les dimensions procédurale et interactionnelle. Enfin, la méta-analyse de Cohen-Charash et Spector (2001) souligne des corrélations négatives identiques entre la justice distributive et procédurale, et l'intention de quitter. Ces observations nous conduisent à formuler l'hypothèse suivante :

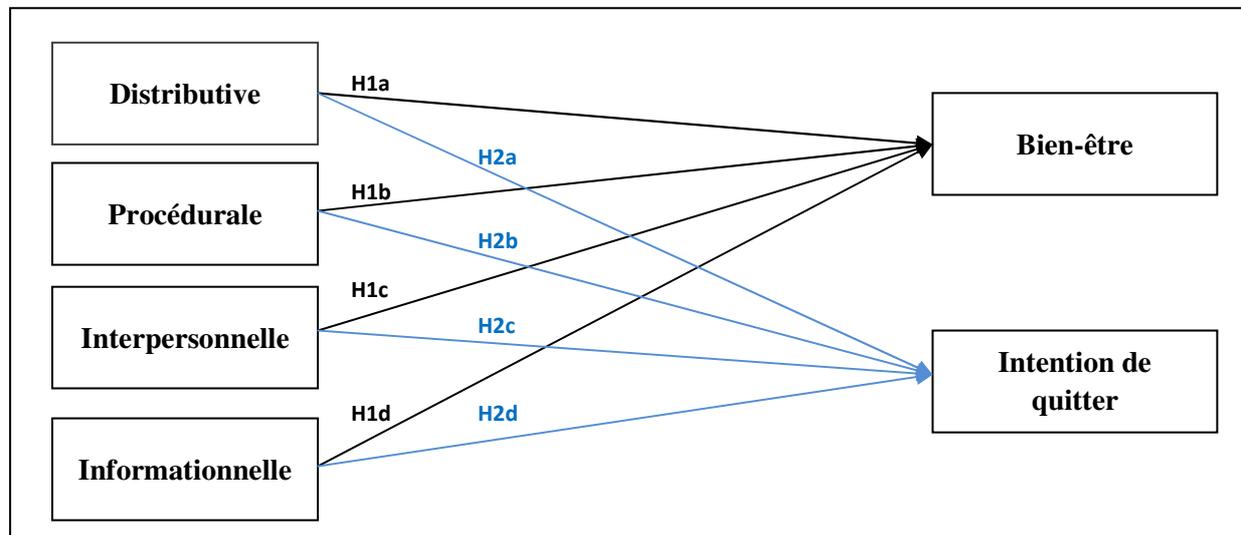
Hypothèse 2. La justice organisationnelle perçue exerce un effet négatif sur l'intention de quitter des agents des collectivités locales.

Pour affiner davantage ces deux hypothèses, un consensus a été établi sur le fait qu'une compréhension complète des dynamiques de la justice nécessite la prise en compte simultanée de ses différentes composantes et de leurs interactions (Molines et Fall, 2016 ; Cole et al., 2010 ; Ambrose et Shminke, 2003). Cela permet, en même temps, d'évaluer l'effet différencié des différentes formes de justice, d'examiner leur pouvoir explicatif, mais aussi de dépasser les limites des travaux fondés sur l'étude d'un concept multidimensionnel agrégé (Fall, 2014 ; Molines et Fall, 2016). Ces recommandations nous autorisent alors à décliner nos deux principales hypothèses en quatre sous-hypothèses :

- Hypothèse 1a. La justice distributive perçue exerce un effet positif sur le sentiment de bien-être des agents des collectivités locales.
- Hypothèse 1b. La justice procédurale perçue exerce un effet positif sur le sentiment de bien-être des agents des collectivités locales.
- Hypothèse 1c. La justice interpersonnelle perçue exerce un effet positif sur le sentiment de bien-être des agents des collectivités locales.
- Hypothèse 1d. La justice informationnelle perçue exerce un effet positif sur le sentiment de bien-être des agents des collectivités locales.
- Hypothèse 2a. La justice distributive perçue exerce un effet négatif sur l'intention de quitter des agents des collectivités locales.
- Hypothèse 2b. La justice procédurale perçue exerce un effet négatif sur l'intention de quitter des agents des collectivités locales.
- Hypothèse 2c. La justice interpersonnelle perçue exerce un effet négatif sur l'intention de quitter des agents des collectivités locales.
- Hypothèse 2d. La justice informationnelle perçue exerce un effet négatif sur l'intention de quitter des agents des collectivités locales.

Au regard de l'ensemble de ces hypothèses et de notre cadre théorique sous-jacent, notre modèle de recherche est le suivant :

Figure 1. : Présentation du modèle théorique



Par la suite, nous testons ce modèle de recherche, sur la base d'une étude quantitative par questionnaire.

2. Méthodologie et résultats

Nous présentons dans un premier temps notre méthodologie, sur la base des deux premiers points, concernant notre échantillon et nos instruments de mesure. Dans un second temps, nous présentons nos résultats.

2.1. Un échantillon de 924 agents

L'étude empirique a été réalisée en novembre 2017, par la diffusion d'un questionnaire en ligne sur un échantillon de 924 agents de collectivités locales françaises². L'échantillon est composé de 62,2% de femmes contre 37,8% d'hommes. Près de 21% des répondants ont moins de 35 ans, et 36,4 % plus de 50 ans. Environ 89% des répondants sont des fonctionnaires et 11% des non titulaires. Ils sont 66,5% à travailler dans une commune, 17,9%

² L'échantillon était composé de 1226 répondants, mais après nettoyage, nous sommes arrivés à 924 réponses exploitables.

dans une intercommunalité et 15,7% dans une région, un département, ou un SDIS. Les répondants sont seulement 0,3% à travailler dans une collectivité de moins de 499 habitants et environ 62% à travailler dans une collectivité d'au moins 50 000 habitants.

2.2. Des instruments de mesures sous forme d'échelles antérieurement validées

Toutes les variables ont été évaluées avec une échelle de Likert à cinq points, allant de 1 « Pas du tout d'accord » à 5 « Tout à fait d'accord ». Tous les items en anglais ont été traduits en français par la méthode de *back translation* (Igalens et Roussel, 1998). Pour la justice organisationnelle perçue, elle est mesurée par 12 items, dont 3 pour chaque dimension, empruntés de l'échelle de Colquitt, (2001) et adaptée au contexte des collectivités locales (*ex : ce que j'obtiens de ma collectivité reflète les efforts que j'investis dans mon travail*). Pour le bien-être au travail, il est évalué par 3 items empruntés de l'échelle de Massé et al. (1998), traduite et adaptée en milieu de travail par Gilbert et al., (2011), (*ex : je suis bien dans ma peau, en paix avec moi-même*). Concernant l'intention de quitter, elle est évaluée par 4 items adaptés au contexte des collectivités locales et empruntés de l'échelle de Colle, (2006) (*ex : je saisirai la moindre opportunité pour partir de cette collectivité*). Les propriétés des variables, - moyennes, écart types et cohérences internes - exposées dans la matrice des corrélations par la suite, sont toutes satisfaisantes.

2.3. Des résultats validant partiellement nos hypothèses

Pour tester notre modèle de recherche, nous avons procédé en plusieurs temps. Tout d'abord, nous avons testé notre modèle de mesure afin de, non seulement, confirmer la bonne validité de construit des questionnaires utilisés, mais aussi de vérifier la qualité de l'ajustement du modèle. Ensuite, nous avons calculé les corrélations entre les différentes variables étudiées pour examiner les risques de multicolinéarité. Enfin, nous avons testé le modèle global en équations structurelles afin de vérifier nos hypothèses de recherche. De nombreux chercheurs (Roussel et al., 2002 ; Shrout et Bolger, 2002) estiment que la modélisation par équations structurelles offre, en effet, une meilleure analyse simultanée des variables et permet d'éviter les problèmes liés aux erreurs de mesure, à la multicolinéarité et aux relations non linéaires. En intégrant les erreurs de mesure dans l'estimation du modèle étudié, la méthode d'équations structurelles permet alors d'obtenir des coefficients moins biaisés (Roussel et al., 2002).

L'analyse factorielle confirmatoire a été réalisée sur les six variables latentes de premier ordre qui représentent notre modèle théorique (justice distributive, justice procédurale, justice interpersonnelle, justice informationnelle, bien-être et intention de quitter), elles-mêmes définies par les dix neuf items correspondants. Le tableau 1 présente les résultats de l'analyse factorielle confirmatoire :

Tableau 1 : Qualité d'ajustement du modèle théorique

Indices d'aj.	Chi2	χ^2/ddl	GFI	AGFI	SRMR	RMSEA	NFI	NNFI	CFI
Modèle théorique	297.1	2.16	.954	.936	.031	.042	.968	.978	.983

Les résultats mettent en évidence un excellent ajustement des données au modèle théorique. Comme nous pouvons le constater, le Chi2 rapporté à son degré de liberté χ^2/ddl est égal à 2,17. Ce ratio est satisfaisant car bien inférieur à 5, c'est-à-dire la norme empiriquement fixée à ne pas dépasser. L'indice de résidus SRMR est égal à 0.03. En règle générale, il est couramment admis que plus l'indice SRMR est proche de zéro, meilleur est l'ajustement. Par ailleurs, l'indice RMSEA est égal à 0.04. Cet indice doit être inférieur à 0.08 pour informer sur un meilleur ajustement. Les autres indices de mesure absolus GFI = 0.954 et AGFI = 0.936 sont également très satisfaisants car supérieurs à la norme communément admise (.90). Les indices de mesures incrémentaux NFI = 0.968, NNFI = 0.978 et CFI = 0.983 atteignent aussi les valeurs admises pour offrir un excellent ajustement (Bentler et Benett, 1980; Pedhazur et Pedhazur Schmelkin, 1991; Roussel et al., 2002). Ces résultats apportent du soutien à la validité de construit des questionnaires utilisés dans cette étude.

Au-delà de cette analyse confirmatoire, nous avons ensuite réalisé des statistiques descriptives et étudié les corrélations entre les variables du modèle. Le tableau 2 suivant présente ces résultats.

Tableau 2 : Statistiques descriptives et corrélations entre les variables

Variabes du modèle	Moyenne	Ecart-type	1	2	3	4	5	6
1. Justice distributive	2.83	1.06	(0,94)					
2. Justice procédurale	2.84	0.92	,648 **	(0,85)				
3. Justice interpersonnelle	3.93	0.92	,483 **	,594 **	(0,93)			
4. Justice informationnelle	3.27	1.03	,508 **	,652 **	,753 **	(0,88)		
5. Bien-être au travail	3.70	0.71	,208 **	,245 **	,225 **	,244 **	(0,74)	
6. Intention de quitter	2.66	1.01	-,332 **	-,370 **	-,350 **	-,381 **	-,157 **	(0,89)

* $p < .05$; ** $p < .01$

L'analyse descriptive de ces données mérite un premier commentaire. Elle fait ressortir des moyennes supérieures à la moyenne théorique pour certaines de nos variables. Cela indique que les répondants ont été plutôt d'accord avec les énoncés relatifs aux variables proposées. Pour nos variables explicatives, c'est la justice interpersonnelle et la justice informationnelle qui ont les moyennes de réponse les plus fortes. Pour nos variables expliquées, l'intention de quitter connaît des réponses justes inférieures à la moyenne théorique. Le bien-être au travail dispose par contre d'une moyenne bien plus élevée.

Par ailleurs, toutes les dimensions de la justice sont positivement corrélées avec le bien-être : $r = ,208$; $p = 0,000$ pour la justice distributive, $r = ,245$; $p = 0,000$ pour la justice procédurale, $r = ,225$; $p = 0,000$ pour la justice interpersonnelle et enfin $r = ,244$; $p = 0,000$ pour la justice informationnelle. Toutes les dimensions de la justice sont aussi négativement corrélées avec l'intention de quitter : $r = - ,332$; $p = 0,000$ pour la justice distributive, $r = - ,370$; $p = 0,000$ pour la justice procédurale, $r = -,350$; $p = 0,000$ pour la justice interpersonnelle et $r = ,381$; $p = 0,000$ pour la justice informationnelle. Ces premiers résultats vont dans le sens de nos hypothèses de recherche. La fiabilité des échelles de mesure, calculée avec l'alpha de Cronbach, est, elle, donnée par les valeurs entre parenthèses. Celles-ci sont satisfaisantes, allant de 0.74 à 0.94.

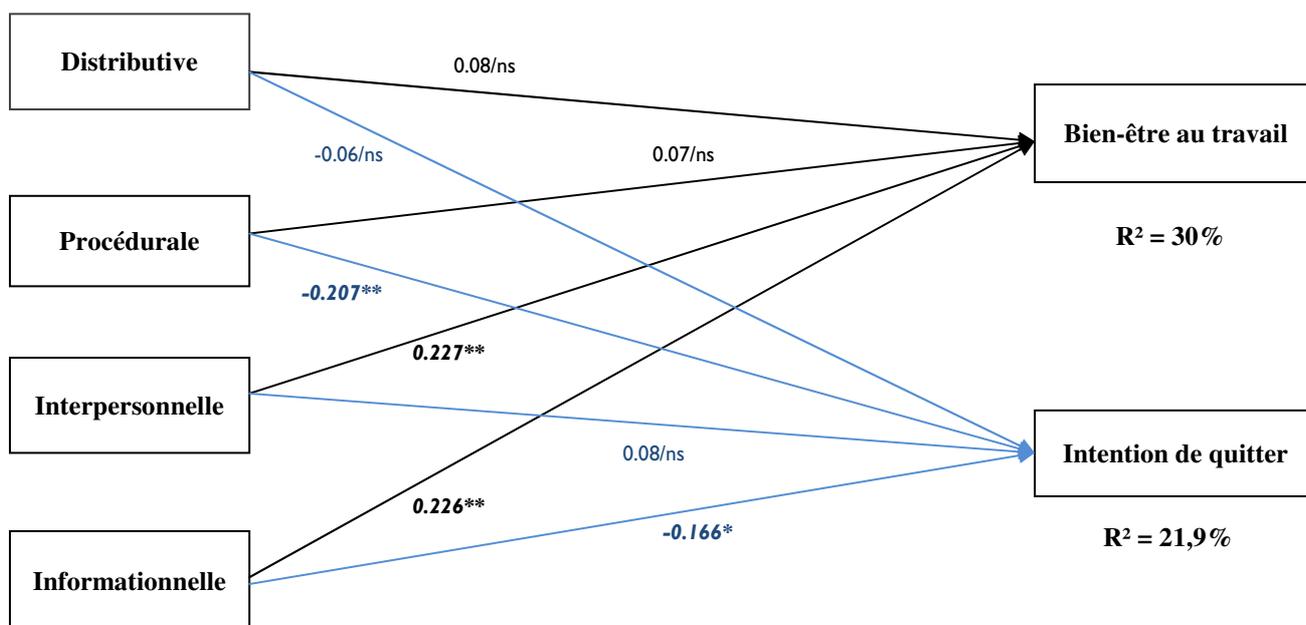
Afin de statuer définitivement sur le sens des relations observées, nous recourons par la suite à la méthode des équations structurelles. Les analyses sont réalisées à l'aide du logiciel LISREL 9.30. Le tableau 3 présente les résultats des analyses en pistes causales entre la justice organisationnelle, le bien-être et l'intention de quitter. La figure 2 présente, elle, le modèle structurel avec les résultats.

Tableau 3. Résultats des analyses en pistes causales entre la justice, le bien-être et l'intention de quitter

Relations entre les variables		Estimations standardisées	Erreur standardisée	T de student	R ²
Justice distributive	→ Bien-être	.086	.060	1.43	30%
Justice procédurale	→ Bien-être	.077	.085	0.90	
Justice interpersonnelle	→ Bien-être	.227**	.071	3.16	
Justice informationnelle	→ Bien-être	.226**	.086	2.60	
Justice distributive	→ Intention de quitter	-.067	.061	-1.09	21,9%
Justice procédurale	→ Intention de quitter	-.207**	.088	-2.34	
Justice interpersonnelle	→ Intention de quitter	-.087	.072	-1.20	
Justice informationnelle	→ Intention de quitter	-.166*	.088	-1.86	

** $p < .01$; * $p < .05$

Figure 2. Modèle structurel avec les résultats



Avant de s'attacher à la validation des hypothèses, nous pouvons remarquer que dans l'ensemble, les données collectées sur notre échantillon s'ajustent parfaitement au modèle

structurel [$\chi^2(138) = 393,24, p < .000$; NNF = .961 ; NNFI = .968 ; CFI = .974 ; RMSEA = .05 ; GFI = .941 ; AGFI = .919]. En effet, toutes les valeurs sont conformes aux seuils exigés (Pedhazur et Pedhazur Schmelkin, 1991; Roussel et al., 2002).

Les résultats du modèle structurel montrent ensuite que la justice organisationnelle perçue explique au moins 30% de la variation du bien-être des agents. En revanche, lorsque les quatre formes de justice sont testées simultanément, seules la justice interpersonnelle $\beta = 0.227^{**}$ ($p=0.002$) et la justice informationnelle $\beta = 0.226^{**}$ ($p=0.009$) sont associées au bien-être, **validant définitivement les sous-hypothèses H1c et H1d**. La justice interpersonnelle perçue, ainsi que la justice informationnelle perçue exercent donc un effet positif sur le sentiment de bien-être des agents des collectivités locales. Les sous-hypothèses H1a et H1b sont par contre, elles, rejetées.

De la même manière, la justice organisationnelle perçue explique au moins 21,9% de la variation de l'intention de quitter des agents. Là aussi, seules la justice procédurale $\beta = -0.207^{**}$ ($p=0.001$) et la justice informationnelle $\beta = -0.166^*$ ($p=0.05$) sont associées à l'intention de quitter, **validant les sous-hypothèses H2b et H2d**. La justice procédurale perçue, ainsi que la justice informationnelle perçue exercent un effet négatif sur l'intention de quitter des agents des collectivités locales. Les sous-hypothèses H2a et H2c sont par contre, elles, rejetées.

3. Discussion des résultats

Même si de nombreuses recherches ont été consacrées aux facteurs déterminants le bien-être psychologique et l'intention de quitter une organisation, à ce jour très peu d'études empiriques ont porté sur l'influence des perceptions justice organisationnelle dans le contexte des collectivités locales. C'est l'une des raisons pour lesquelles notre recherche se proposait d'apporter une contribution afin combler ce manquement de la littérature. L'impact simultané des quatre formes de justice organisationnelle sur le bien-être et sur l'intention de quitter l'organisation a, ainsi, été testé. Plus précisément, l'analyse de la littérature nous a amené à formuler deux principales hypothèses selon lesquelles les perceptions de justice organisationnelle avaient une influence positive sur le bien-être des agents et négative sur leur intention de quitter leur collectivité. Les données empiriques collectées pour les besoins de cette recherche ont permis de valider toutes les hypothèses, si l'on s'en tient à la matrice des

corrélations. Toutefois, l'analyse corrélative n'étant pas toujours suffisante, nous l'avons complétée par la méthode d'équations structurelles afin d'affiner davantage les résultats. Nos analyses complémentaires montrent que toutes les dimensions de la justice organisationnelle n'agissent pas forcément sur le bien-être des agents et sur leur intention de quitter. Lorsque les quatre formes de justice sont mises en évidence simultanément, la justice distributive et la justice procédurale n'ont ainsi aucun impact sur le bien-être des agents. Seules la justice interpersonnelle et la justice informationnelle agissent positivement sur leur bien-être au travail. De même, la justice distributive et la justice interpersonnelle n'ont aucun impact sur l'intention de quitter des agents lorsque les quatre formes de la justice sont simultanément prises en considération. Seules la justice procédurale et la justice informationnelle agissent négativement sur l'intention de quitter.

D'un point de vue théorique, cette recherche apporte une importante contribution à la littérature. Non seulement elle va dans le sens des travaux antérieurs (Heponiemi, et al., 2011; Kausto, et al., 2005 ; Cohen-Charash et Spector, 2001; Colquitt et al., 2001 ; Gillet et al., 2015), mais elle fournit aussi un éclairage permettant de prendre du recul au regard de certaines digressions présentes dans la littérature. Portant exclusivement sur des salariés du secteur public, en l'occurrence ceux des collectivités locales françaises, cette recherche offre des résultats plus précis quant à la contribution de chacune des dimensions relatives à la justice organisationnelle. A titre d'exemple, si Kausto et al. (2005) estiment que les agents municipaux finlandais qui perçoivent leur organisation comme juste sont plus épanouis au travail et présentent un meilleur état de bien-être, notre recherche permet de préciser que ce sont surtout les perceptions de justice interpersonnelle et informationnelle qui prédisent le sentiment de bien-être des agents. Ces deux dimensions ont le plus fort pouvoir explicatif de leur sentiment de bien-être au travail. Nos résultats remettent aussi en cause ceux de Gillet et al. (2015), en montrant la prééminence des perceptions de justice interpersonnelle et informationnelle dans la prédiction du bien-être en contexte public.

Concernant l'intention de quitter, nos résultats corroborent la plupart des travaux antérieurs (Aquino et al., 1997 ; Materson et al., 2000 ; Kickul et al., 2002). Ils montrent, en effet, que ce sont surtout les perceptions de justice procédurale et interactionnelle qui ont le plus fort pouvoir prédictif négatif de la volonté des employés de quitter l'organisation. En ce sens, nos résultats remettent en question les travaux de Roberts et al., (1999) et ceux de Brotheridge et al., (2003), qui soutiennent que la justice distributive a des contributions

uniques dans l'explication des intentions de retrait et de départ et ce, au-delà même des effets de la justice procédurale. Dans le secteur public, notamment au sein des collectivités locales, l'intention de quitter des agents est alors plus fortement liée à l'injustice perçue au regard des procédures ou au regard des informations communiquées.

Pour mieux comprendre nos résultats, les contributions de la théorie de l'échange social (Blau, 1964) peuvent aussi être mobilisées. En effet, cette théorie offre un cadre d'analyse suffisamment fécond pour comprendre les mécanismes psychologiques permettant de réconcilier la théorie de la justice organisationnelle, le bien-être et l'intention de quitter. Dans ce cadre, la relation d'échange constitue la cause proximale pour expliquer les bases motivationnelles des attitudes et comportements des subordonnés (Moorman et Byrnes, 2005; Nasr et al., 2009). Les effets de la justice sur les attitudes passent alors par la qualité de la relation d'échange social (Konovsky et Pugh, 1994; Rupp et Cropanzano, 2002). Lorsque la relation d'échange est fondée sur des règles transparentes, équitables et respectueuses, les subordonnés se sentent plus satisfaits au travail (Ohana, 2012) et sont donc plus épanouis. Ainsi, un traitement équitable est supposé engendrer des relations d'échange de haute qualité qui, par les vertus de la norme de réciprocité, devraient motiver des attitudes positives fonctionnelles de la part du salarié (Nasr et al., 2009), tel que le bien-être au travail. Par conséquent, c'est la qualité de l'échange entre le manager et son subordonné qui expliquerait le mieux le lien entre la justice organisationnelle et le bien-être. Par ailleurs, selon cette théorie, les individus qui perçoivent un traitement juste de la part de leur organisation se sentent redevables à l'égard de celle-ci, et sont contraints de continuer à y travailler (Blau, 1964). En revanche, lorsque le traitement est perçu comme injuste, ces derniers estiment que le contrat psychologique³ est rompu, ce qui conduit à une détérioration de la relation de confiance entre le salarié et l'organisation' poussant l'individu à quitter celle-ci (Robinson & Rousseau, 1994).

D'un point de vue managérial, cette recherche apporte un éclairage non négligeable quant au pouvoir explicatif de la justice organisationnelle perçue. Au regard de nos résultats, cette variable mérite ainsi d'être traitée comme levier potentiel de succès du management. En effet, elle explique au moins 30% de la variation du bien-être des agents et 21,9% de la

³ Le contrat psychologique correspond à l'entente tacite entre un groupe d'employés et leur contremaître (Argyris, 1960). Il renvoie à l'ensemble aux promesses et obligations réciproques reliant les employeurs et les salariés (Robinson, Kraatz et Rousseau, 1994),

variation de leur intention de quitter. Ces résultats montrent à quel point les managers des collectivités locales devraient accorder plus d'importance à des pratiques managériales justes et équitables. De façon plus concrète et à la lumière de nos résultats, les managers devraient ainsi veiller à ce que les principes de justice interactionnelle soient bien respectés au travers de leurs pratiques de management quotidien afin de favoriser le sentiment de bien-être des agents. Si ce n'est pas déjà le cas, ils devraient alors fonder leurs pratiques sur des relations interpersonnelles et informationnelles justes et transparentes. Pour ce faire, une quête d'impartialité dans les informations communiquées et dans les relations entre supérieurs hiérarchiques et subordonnés, devrait être mise en place. Dans ce sens, les agents doivent être traités avec respect et dignité. Les informations communiquées doivent être claires, sincères et données au bon moment. Les managers doivent aussi adapter leur communication aux besoins spécifiques de chaque agent si possible, et éviter tout type de commentaires déplacés à leur égard. En résumé, d'après les résultats de notre étude, la courtoisie dans les relations interpersonnelles et l'honnêteté dans les informations communiquées devraient être les principes clés qui doivent caractériser un management qui veut encourager le bien-être agents. Les dirigeants et managers des collectivités locales devraient aussi mettre l'accent sur des processus et procédures de management justes pour prévenir ou réduire l'intention de quitter des agents. En plus de l'injustice informationnelle perçue, l'injustice procédurale se présente aussi comme un déterminant potentiel de l'intention de quitter. Il apparaît donc tout aussi important d'engager des réflexions au sein des collectivités locales visant à promouvoir davantage un management fondé sur des procédures justes et acceptables. Par exemple, les processus d'évaluation des compétences, les entretiens *ante* promotion, les grilles d'évaluation des performances, les décisions collégiales ou les plans de formation devraient tous respecter les règles de l'art et être utilisés de manière identique pour tous les agents.

Si cette recherche apporte une contribution significative à la compréhension, théorique et managériale, du bien-être et de l'intention de quitter des agents, **elle n'est pas toutefois exempte de limites**. Nous en avons déjà identifié certaines, habituelles à un travail quantitatif de nature hypothético-déductive, qui appellent à des prolongements. D'une part, il serait pertinent de réaliser une étude qualitative pour confronter les relations observées au discours des agents eux-mêmes. Cela permettrait d'affiner davantage les résultats. Par ailleurs, étant donné que notre étude est transversale, nos résultats doivent être interprétés avec précaution.

En effet, même si l'hétérogénéité de l'échantillon⁴ pourrait être un avantage et permettre une généralisation des résultats, l'aspect temporel du sens des relations n'est pas encore vérifié. Une étude longitudinale permettrait alors, à l'avenir, de pallier à cette limite. Par conséquent, des recherches futures intégrant ces principales limites, permettraient de confirmer nos résultats empiriques.

Bibliographie

- Adams J.S., 1965, « *Inequity in social exchange* », in Berkowitz L., *Advances in Experimental Social Psychology*, volume 2, Academic Press, New-York, pp. 267-299.
- Ambrose, M.L. et Marshall S. (2003) « Organization Structure As a Moderator of the Relationship Between Procedural Justice, Interactional Justice, Perceived Organizational Support and Supervisory Trust », *Journal of Applied Psychology*, 88, p. 295-305.
- Aquino, K., Griffeth, R.W., Allen, D.G., & Hom, P.W. (1997). Integrating justice constructs into the turnover process: A test of a referent cognitions model. *Academy of Management Journal*, 40, 1208 –1227.
- Aryee, S, Budhwar, P. et Chen, Z.X (2002), Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: test of a social exchange model, *Journal of Organizational Behavior*, 23 (2002), pp. 267-285
- Bentler, P. M., & Benett, D. G. (1980). Significance tests and goodness-of-fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88(3), 588–600.
- Bies, Robert J. et Joseph S. Moag. (1986). Interactional Justice : Communication Criteria of Fairness. Dans R.J. Lewicki, Sheppard et M.H. Bazerman, *Research on Negotiation in Organizations*, Greenwich Press.
- Bies, R.J. (2001). *Interactional (in)justice : The sacred and the profane*. In J. Greenberg et R. Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Brislin, W.R. (1970). « Back-Translation for Cross-Cultural Research », *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 1970, 1 (3), p. 185-216.
- Cohen-Charash, Yochi et Paul E. Spector. (2001) « The Role of Justice in Organizations : A Meta-Analysis », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, p.278-321.

⁴L'hétérogénéité de notre échantillon vient du fait qu'il est composé d'agents appartenant à différentes collectivités locales françaises de taille différente, composées à la fois d'hommes et de femmes, de fonctionnaires et de non titulaires.

- Cole, S. Michael, Jeremy B. Bernerth, FrankWalter et Daniel T. Holt. (2010) « Organizational Justice and Individuals' Withdrawal : Unlocking the Influence of Emotional Exhaustion », *Journal of Management Studies*, 47, p. 367-390.
- Colle R. (2006), *L'influence de la GRH à la carte sur la fidélité des salariés : le rôle du sentiment d'auto-détermination*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Aix-Marseille III.
- Colquitt J. A., 2001, « On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct; Validation of a Measure », *Journal of Applied Psychology*, 86, 3, pp. 386-400.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium : A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research, *Journal of Applied Psychology*, 86, 425-445.
- Cropanzano, R., et Ambrose, M.L. (2001). Procedural and distributive justice are more similar than you think : a monistic perspective and a research agenda. In Greenberg et Cropanzano (Eds.) *Advances in Organizational Justice*, (pp. 119-151), Stanford University Press : Stanford
- Cropanzano, R. et Greenberg, J., (1997). Progress in organizational justice : Tunneling through the maze, *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, vol.12, p. 317-372.
- Crozier, M. et Friedberg E., (1977), *L'acteur et le système*, Editions Seuil, Paris. Vbouchon.
- Dailey, R. C., & Kirk, D. J. (1992). Distributive and procedural justice as antecedents of job dissatisfaction and intent to turnover. *Human Relations*, 45,(3), 305-317.
- DeConinck, J.B. & Stilwell, C.D.(2004). Incorporating organizational justice, role states, pay satisfaction and supervisor in a model of turnover intention. *Journal Business Reviews*, 57,225-231
- Desmarais, C. et C. Jameux (2001). « L'encadrement dans les collectivités locales : de la responsabilité à la responsabilisation », *Politiques et management public*, n° 3, p. 101-119.
- Danna, K. & Griffin, R.W. (1999). Health and well-being in the workplace: a review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, 25(3), 357-384.
- Diener, E. (1994). Assessing subjective well-being: Progress and opportunities. *Social Indicators Research*, 31, 103-157.
- Diener E, Suh EM, Lucas RE, Smith HE. (1999). Subjective well-being: three decades of progress. *Psychol. Bull.* 125:276–302

- Fall, A. (2014), Justice organisationnelle, reconnaissance au travail et motivation intrinsèque : résultats d'une étude empirique, *Relations industrielles/Industrial Relations*, 69(4), 709-731.
- El Akremi A, Nasr, M.I. & Camerman, J. (2006), Justice organisationnelle : Un modèle intégrateur des antécédents et des conséquences. In *El Akremi, A., Guerrero, S. & Neveu, J. P. (Eds.), Comportement. Organisationnel* (vol. 2), Editions De Boeck, pp. 47- 90.
- Folger, R.,et Greenberg, J., (1985).Procedural Justice :An Interpretative Analysis of Personnel System, *Research in Personnel and Human Resources Management*, 3(2) 143-183.
- Folger, R. et Konovsky M. A., (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions, *Academy of Management Journal*, 32(1), 115-130.
- Folger, Robert G. et Russel Cropanzano. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*. Beverly Hills, CA : Sage.Folger et Konovsky, 1989).
- Gillet, N., Forest, J., Girouard, S., & Crevier-Braud, L. (2015). Justice organisationnelle et intentions de quitter: Le rôle médiateur du bien-être eudémonique. *Revue Québécoise de Psychologie*, 36, 127-144.
- Greenberg, J. (1990) « Organizational Justice : Yesterday, Today, and Tomorrow», *Journal of Management*, 16, p. 399-432.
- Greenberg, J. (1987) « A Taxonomy of Organizational Justice Theories», *Academy of Management Review*, 12, p. 9-22.
- Heponiemi, T., Kuusio, H., Sinervo, T., & Elovainio, M. (2011). Job attitudes and well-being among public vs. private physicians : Organizational justice and job control as mediators. *European Journal of Public Health*, 21(4), 520-525.
- Hood, C. (1991). « A public management for all seasons? », *Public Administration*, vol. 69, (1), p. 3 19.
- Igalens, J et Roussel, P., (1998) *Méthodes de recherche en gestion des ressourceshumaines*, Paris : Economica.Masterson, S. S., Kyle L., Barry M. G. et Susan M. T. (2000) « Integrating Justice and Social Exchange : The DifferingEffects of FairProcedures and Treatment on WorkRelationships», *Academy of Management Journal*, 43, p. 738-748.
- Kausto, J., Elo, A., Lipponen, J., & Elovainio, M. (2005). Moderating effects of job insecurity in the relationships between procedural justice and employee well-being : Gender differences. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(4), 431-452.

- Kickul, J., Lester, S.W. & Finkl, J. (2002). Promise breaking during radical organizational change: do justice interventions make a difference? *Journal of Organizational Behavior*, 23, 469-488
- Knight, C. P., & Haslam, S. A. (2010). The Relative Merits of Lean, Enriched, and Empowered Offices: An Experimental Examination of the Impact of Workspace Management Strategies on Well-Being and Productivity, *Journal of Experimental Psychology : Applied*, 16 (2), 158-172.
- Konovsky, M.A. and Pugh, S.D. (1994) Citizenship Behavior and Social Exchange. *Academy of Management Journal*, 37, 656-669.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In K. J. Gergen, M. S. Greenberg, & R. H. Willis (Éds), *Social exchange : Advances in theory and research* (p. 27-55). New York, NY : Plenum Press.
- Lind, E. A. and Tom Tyler (1988), *The Social Psychology of Justice*. New York : Plenum
- Massé, R., Poulin, C., Dassa, C., Lambert, J., Bélair, S., Battaglini, A., (1998). Élaboration et validation d'un outil de mesure du bien-être psychologique : L'ÉMMBEP. *Revue Canadienne de Santé Publique*, 89, 352–357.
- Masterson, S. S, Lewis, K., Goldman, B. M, & Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange : The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, 43: 738–748.
- Molines M. et Fall, A. (2016), Le rôle médiateur de l'engagement au travail dans la relation entre la justice organisationnelle et les comportements de citoyenneté : le cas de la police française, *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 71,(4), p.660-689.
- Monjardet, D. (1996) « Ce que fait la police », dans *Sociologie de la force publique*, Paris : La Découverte.
- Moorman, R.H., & Byrne, Z.S. (2005). How does organizational justice affect organizational citizenship behavior ? In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of Organizational Justice* (pp. 355-382). Mahwah. New Jersey : Lawrence Erlbaum Associates.
- Nasr, M.I., El-Akremi, A., Vandenberghe, C. (2009). Justice organisationnelle, confiance et comportements de citoyenneté: test d'un modèle multi-sources multi-cibles de l'échange social au travail. *Revue de gestion des ressources humaines*, 74: 3-23 p.

- O'Neill, B. S., & Mone, M. A. (1998). Investigating equity sensitivity as a moderator of relations between self-efficacy and workplace attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 83(5), 805-816.
- Ohana M., (2012), Perceived Organisational Support As Mediator Of Distributive Justice And Job Satisfaction: The Moderating Role Of Group Commitment, *Journal of Applied Business Research*, vol. 28, n° 5, p. 1063-1072
- Price, J.L. (1977) *The Study of Turnover*. Iowa State University Press, Ames.
- Ragaine, A. (2016). *Management des collectivités territoriales*, Gualino; Collection : Fonction Publique; ISBN : 978-2-297-04801-9;
- Roussel P., Durrieu F., Campoy E., El Akremi A., (2002), *Méthodes d'équations structurelles : Recherches et applications en gestion*, Edition ECONOMICA, PARIS.
- Rupp, D. E., & Cropanzano, R. (2002). The mediating effects of social exchange relationships in predicting workplace outcomes from multifoci organizational justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 925–946.
- Simon A., Fall, A., et Carassus, D., (2015), La construction d'un baromètre pour mesurer la "performance RH" en milieu public : une application dans le contexte local, *Revue Gestion et Management Public* vol. 3, n° 3, p. 5-31
- Wood, S., Van Veldhoven, M., Croon, M., & De Menezes, L.M. (2012). Enriched job design high involvement management and organizational performance : The mediating roles of job satisfaction and well-being. *Human Relations*, 6 (4), 419-445.