

# Les spécificités de la Justice Organisationnelle dans le contexte du service public : Un regard approfondi sur la justice perçue dans le secteur public Marocain

The specificities of Organizational Justice in the context of public service : An in-depth look at perceived justice in the Moroccan public sector.

Auteur 1 : BEN SASSI Abdelouahed

BEN SASSI Abdelouahed Phd  
Université Mohamed V / Faculté des Sciences de l'Éducation Rabat Maroc.

**Déclaration de divulgation :** L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

**Conflit d'intérêts :** L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

**Pour citer cet article :** BEN SASSI .A (2023) « Les spécificités de la Justice Organisationnelle dans le contexte du service public : Un regard approfondi sur la justice perçue dans le secteur public Marocain », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 21 » pp: 0636 – 0663.

Date de soumission : Novembre 2023

Date de publication : Décembre 2023



DOI : 10.5281/zenodo.10459858  
Copyright © 2023 – ASJ



---

## Résumé

Tenant compte de l'importance que revêt la justice organisationnelle perçue comme prédicteur des résultats organisationnels, le présent article discute des résultats d'une étude empirique sur la justice organisationnelle, menée dans le contexte du service public marocain. Il repose sur une étude empirique par questionnaire réalisée auprès de 224 cadres dont 153 fonctionnaires dans trois départements ministériels et 71 cadres employés de trois établissements publics.

Cette étude érige le service public en tant que contexte particulier où les spécificités méritent une exploration approfondie pour examiner l'effet des impératifs et des contraintes uniques sur la manière dont la justice organisationnelle est ressentie et interprétée. Les résultats de l'étude s'inscrivent dans la lignée d'un ensemble d'études antérieures menées en la matière et dans différents contextes. Elle soutient généralement une perception positive pour toutes les dimensions de la justice organisationnelles sauf qu'un intérêt particulier est porté pour la dimension procédurale. Nous pensons que cet intérêt reflète les spécificités du contexte étudié notamment en ce qui concerne la réglementation du régime de la rémunération et de carrière ainsi que la stabilité de l'emploi garanti par l'Etat sous la forme d'un engagement indéterminé qui accorde le maximum d'assurance au fonctionnaire.

## Mots clés :

Justice organisationnelle, service public.

## **Abstract**

Given the significance of perceived organizational justice as a predictor of organizational outcomes, this article presents the findings of an empirical study on organizational justice conducted in the context of the Moroccan public service. Our research is based on an empirical questionnaire survey of 224 managers, including 153 employees of three ministerial departments and 71 employees of three public establishments.

This research sets up the public service as a particular context that warrants in-depth exploration to assess the impact of distinct imperatives and constraints on the way individuals perceive and interpret organizational justice. The research outcomes align with various previous studies conducted on the subject and in different contexts. It generally endorse a favorable perception of all dimensions of organizational justice, with a particular focus on the procedural dimension. We contend that this exception is reflective of the distinctive characteristics of the context under examination, particularly concerning the regulation of the compensation and career system, as well as the employment stability guaranteed by the state through indefinite tenure, providing civil servants with a high level of job security.

## **Keywords**

Organizational justice, public service.

## Introduction

La justice organisationnelle renvoie aux perceptions de l'équité des décisions et des processus qui les sous-tendent au sein d'une organisation. Plus précisément, elle fait référence à la manière dont ces perceptions influencent le comportement organisationnel de l'individu (Lavelle et al., 2007). L'étude de la justice au sein d'une organisation, revêt une importance particulière dans le sens où le traitement juste de l'individu renforce son estime de soi et reflète le respect des valeurs morales et éthiques par les individus et par le groupe (Gillespie, Greenberg, 2005).

Dans le contexte du service public, la perception de la justice organisationnelle revêt des spécificités cruciales qui méritent une exploration approfondie. Les organisations du service public sont soumises à des impératifs et des contraintes uniques qui façonnent la manière dont la justice organisationnelle est ressentie et interprétée. L'objectif de cet article est d'apporter une contribution à la compréhension des spécificités de la perception de la justice organisationnelle dans le contexte du service public. Nous nous pencherons sur la manière dont les fonctionnaires du secteur public marocain perçoivent et interprètent la justice organisationnelle.

Ce travail s'inscrit dans la lignée des recherches antérieurement menées sur la justice organisationnelle et se veut innovateur par son approche contextuellement ancrée et cherchant à explorer un terrain relativement peu exploré jusqu'à présent. Nous espérons en fin de compte, que la présente étude contribuera à éclairer les pratiques de management du service public, en mettant en évidence des pistes d'évolution visant l'amélioration de la justice organisationnelle perçue et, par extension, la promotion de la qualité des services rendus à la collectivité et le renforcement de la légitimité des organisations publiques. Notre recherche se propose d'explorer la dynamique complexe entre les spécificités du service public et la justice organisationnelle, en traitant la problématique suivante : « Comment les spécificités de la fonction RH dans le service public – liées notamment à la normalisation des grilles de rémunération, la formalisation des procédures d'évaluation des performances et les processus administratifs de sanctions ou rétributions – influencent la perception de la justice organisationnelle ? ».

Dans cette perspective, les spécificités du service public liées notamment au management des Ressources Humaines, sont considérées comme un contexte spécifique pour l'étude de la justice organisationnelle. L'objectif étant de contribuer de manière significative à la compréhension des spécificités de la justice organisationnelle perçue dans le contexte du service public et de proposer des pistes d'amélioration des pratiques RH en vue d'améliorer la justice perçue. L'objet de cette étude est donc d'analyser et de discuter l'influence des spécificités du contexte du service public sur la perception de la justice organisationnelle. Après avoir présenté une

revue de la littérature sur l'évolution du concept de la justice organisationnelle et ses différents modèles de conception, nous présenterons l'état de l'art des différentes études ayant traité des interactions entre les différentes dimensions de la justice. Ensuite, nous présenterons et nous discuterons les résultats de l'étude empirique réalisée. Nous évoquerons enfin quelques implications managériales de ces résultats, leurs limites ainsi que quelques pistes d'évolution de la recherche en relation avec notre problématique.

## **1. Revue de littérature**

### **1.1. De l'équité à la justice distributive**

L'ancrage théorique du concept de la justice organisationnelle remonte à la théorie de l'échange social (Mauss, 1924) qui stipule qu'une opération d'échange entre deux individus ou entre un individu et une entité, génère des obligations des deux parties sous forme d'une série d'interactions. Ces dernières sont basées sur la norme de réciprocité conceptualisée plusieurs années après par Gouldner (1960). En d'autres termes, lorsque les employés perçoivent des niveaux élevés de justice organisationnelle, ils se sentent « dans l'obligation » d'afficher des niveaux de performance élevés. Inversement, s'ils perçoivent une injustice et un déficit en matière d'équité, le sentiment d'appartenance sera affecté négativement et les niveaux de l'engagement organisationnel seront naturellement déficitaires (Macey et al. 2009).

Dans le contexte organisationnel, la justice est souvent étudiée selon une perspective descriptive et sur la base des perceptions des individus au travail (Moliner, Cropanzano et Martínez-Tur, 2015). Un événement est ainsi considéré comme (in) juste tant que les individus le croient. Il s'agit d'une perspective normative qui consiste à comparer un événement réel à une norme ou un critère de justice. Hollensbe et al. (2008) considèrent que les individus comparent un événement réel à une norme et évaluent ensuite les divergences.

Sur la base des apports théoriques de la théorie de l'échange social, les premières conceptualisations de la justice organisationnelle ont été initiées par la théorie de l'équité d'Adams (1964). Cet apport théorique est une variante de la théorie de l'échange social et s'intéresse à l'étude des rapports entre échange d'équivalents, rationalité et justice distributive (Racine, 1986). La théorie de l'équité se présente ainsi comme une « application aux phénomènes salariaux, de la théorie de la dissonance cognitive développée par L. Festinger (1957) ». En effet, Adams (1965) soutient que chaque employé cherche une certaine cohérence entre les contributions professionnelles et la rémunération. Cette dernière est perçue comme un contre don pour reprendre les termes de la théorie de l'échange social. Cette balance est ensuite rapprochée à la comparaison d'une autre personne telle qu'elle est perçue par l'individu lui-

même et mène finalement à construire un jugement par rapport à l'équité ou l'iniquité de la situation (Faucheux et Moscovici, 2017).

L'évaluation de l'équité d'une situation de travail sur la base de la comparaison des ratios intrants/résultats se présente comme une méthode objective. Toutefois, le processus d'évaluation et de jugement qui la sous-tend demeure très subjectif. Dans ce sens, la théorie de l'équité préconise l'utilisation d'une règle d'équité pour évaluer une situation de travail. La littérature sur la justice distributive a préconisé en outre, d'autres règles de répartition dont notamment la règle de l'égalité et du besoin (Leventhal, 1976). Deutsch (1975) a soutenu d'autres règles d'évaluation et a indiqué que la primauté de certains critères pourra varier selon le contexte, les objectifs organisationnels ou encore les motifs personnels.

La théorie de l'équité a été critiquée pour sa définition vague des intrants et des résultats, la non précision des critères qui guident le choix des variables à prendre en compte dans la comparaison ainsi que pour sa testabilité empirique (Pritchard, 1969). Pour répondre à ces observations, Pritchard (1969) considère que la comparaison des apports aux résultats se fait par rapport à soi-même ou à sa propre « norme interne ». L'auteur soutient que le sentiment d'insatisfaction résultant d'une situation où les apports dépassent les résultats, engendre le mécontentement de l'individu vis-à-vis du système de contrôle. Toutefois, lorsque la situation est favorable à l'individu, l'implication n'est pas automatique et l'individu se sentira satisfait tant qu'il n'assume pas la responsabilité du contrôle des récompenses.

Quelques années plus tard, Weick (1966) a considéré que la théorie de l'équité est une théorie centrale à plusieurs implications dans le domaine du comportement organisationnel. Ces implications se réfèrent aux antécédents de l'iniquité ainsi qu'aux actions entreprises en quête de rétablir l'équité. En ce sens, la théorie de l'équité a regagné de l'attention dans les recherches scientifiques sur la motivation du personnel (Walster et al., 1973). Elle a servi également de cadre théorique pour analyser, simuler et prédire les comportements organisationnels conséquents. En somme, un des plus importants apports de la théorie de l'équité réside dans la visibilité qu'elle a permise sur la justice distributive et sur l'intégration de la dimension procédurale dans la perception de la justice organisationnelle (Greenberg et Colquitt, 2005).

## **1.2. Introduction de la dimension procédurale**

Avec la publication de leur ouvrage sur la justice procédurale, Thibaut et Walker (1975) ont introduit dans la littérature de la justice organisationnelle, la dimension qui se rapporte à l'étude du processus. La justice procédurale peut être définie comme l'équité des moyens par lesquels une décision d'allocation est prise (Cropanzano et al., 2001). Thibaut et Walker (1975) considèrent que les procédures de règlement des litiges par un tiers, comportent à la fois une

étape du processus et une étape de décision. Ils font ainsi valoir l'impact de l'influence qu'avaient les parties en litige à chaque étape du processus sur leur « acceptation » de la décision. En d'autres termes, les parties sont prêtes à abandonner le contrôle de la décision si elles gardent le contrôle du processus. Cet effet de contrôle a été repris dans la littérature sous l'appellation de « l'effet du processus équitable » ou parfois « l'effet de la voix ».

Thibaut et Walker (1975) ont pratiquement assimilé le contrôle du processus à la justice procédurale (Folger et Cropanzano, 1998). Toutefois, nous devons à Leventhal et à ses collègues (1986) l'extension de cette dimension à des contextes non juridiques ainsi que le développement des déterminants de la justice procédurale au-delà de la notion du contrôle du processus. Leventhal (1986) initie sa théorisation de la justice procédurale à partir d'une précision terminologique. Il a estimé en effet que la théorie de l'équité tient compte de la justice basée sur les investissements, les contributions et par conséquent, basée sur le mérite. Il remarqua ainsi que cette manière de voir l'équité est très réductionniste par rapport à la définition de référence du « Webster's Third New International Dictionary » qui définit l'équité comme étant « une conformité libre et raisonnable aux normes acceptées du droit, de la loi et de la justice, sans préjugé, favoritisme ou fraude et sans que la rigueur n'entraîne de difficultés excessives ».

Leventhal (1986) a préféré le terme de justice à celui de l'équité et ce, pour faire référence à la conception multidimensionnelle qui se propose comme une alternative à la théorie de l'équité. La théorie de jugement de la justice (Leventhal, 1976) considère que la perception de l'équité chez un individu se base sur un ensemble de règles plutôt que sur la seule règle de mérite. Il catégorise ces règles en des règles de répartition (justice distributive) et des règles de procédures (justice procédurale). Ces nouvelles règles de procédure sont perçues comme justes et appropriées si l'individu perçoit qu'elles satisfont à un certain nombre de critères qui sont : (i) être appliquée de façon uniforme d'une personne à une autre et au fil du temps, (ii) être impartiale, (iii) être basée sur des informations exactes, (iv) prévoir un mécanisme de recours pour corriger les décisions non satisfaisantes, (v) respecter les normes d'éthique et de morale, et (vi) tenir compte des opinions des parties concernées par la décision (Colquitt et al., 2001). Leventhal (1976) considère la justice distributive et la justice procédurale comme deux déterminants du sentiment général de l'équité. Pour les facteurs de la justice distributive, l'auteur suggère que le jugement soit basé sur la cohérence entre les résultats reçus et les résultats mérités. Cette cohérence tient compte des trois règles d'attribution : la règle de contribution, la règle des besoins et la règle d'égalité. D'autres règles particulières ont été prévues et portent notamment sur la règle de l'intérêt personnel, la règle de propriété, la règle

de respect des engagements, etc. (Lind et al., 1988). Pour Cropanzano et Ambrose (2001), les règles de Leventhal ne répondent pas à la question cruciale liée à la motivation des individus pour désirer une équité procédurale. Ainsi, et pour des objectifs pédagogiques, les deux auteurs ont examiné séparément deux modèles de la justice procédurale qui ne s'excluent pas dans la réalité. Le premier modèle dit instrumental se réfère à la vision de l'intérêt personnel des individus dans les procédures d'attribution. Le deuxième modèle est dit relationnel et se réfère à la valeur du groupe (Lind & Tyler, 1988 ; Tyler, 1990 ; Tyler & Lind, 1992 ; Lind, 1995).

### **1.3. Introduction de la dimension interactionnelle**

Jusqu'au milieu des années 1980, les travaux de recherche sur la justice organisationnelle se sont concentrés sur la justice distributive et les caractéristiques structurelles de la justice procédurale. Peu d'attention a été prêtée à la dimension interpersonnelle des procédures de distribution. Néanmoins, Leventhal (1980) avait insisté sur l'importance des réponses amicales et positives pour justifier une décision insatisfaisante pour un individu ou un groupe (Greenberg et Colquitt, 2005). Ce n'est que vers le milieu des années 80, que Bies et Moag (1986) ont introduit les progrès autrefois les plus récents dans la littérature juridique, en attirant l'attention sur l'importance de la qualité du traitement interpersonnel (Colquitt et al., 2001). L'analyse de Bies et Moag (1986) sur l'équité de la communication interpersonnelle a baptisé cette dimension comme étant la justice interactionnelle. Les auteurs ont mis en relief la qualité du traitement interpersonnel comme composante distincte des caractéristiques structurelles de la procédure de distribution. Ils ont ainsi considéré que la justice perçue est influencée par l'attitude des autorités à l'égard de l'employé et par la manière avec laquelle ce dernier est traité (Dai et Xie, 2016).

Bies et Moag (1986) se sont inspirés d'une recherche non publiée de Bies (1985) pour considérer quatre critères de la justice interactionnelle : (i) la véracité, (ii) la justification, (iii) le respect et (iv) la bienséance. Ils ont souligné l'importance de la manière dont les procédures sont mises en œuvre et ce, au-delà de leur structuration (Greenberg et colquitt, 2005). Par ailleurs, Bies a approfondi le développement de la dimension interactionnelle dans le cadre de travaux ultérieurs avec d'autres chercheurs (Byrne & Cropanzano, 2001). Des travaux comme ceux de Bies et Moag (1986), Folger et Bies (1989), Tyler et Bies (1990), et Greenberg, Bies et Eskew (1991) ont élargi les quatre règles définies par Bies et Moag (1986). Dans ce sens, Folger et Bies (1989) ont mis en valeur "Les sept responsabilités managériales clés" et qui sont : la véracité, la justification, le respect, le retour d'information, la prise en compte des opinions des employés, la cohérence et la suppression des préjugés. Un peu plus tard, Tyler et Bies (1990) ont identifié un ensemble de principes similaires en discutant les déterminants de la mise en

œuvre appropriée d'une procédure. Enfin, Greenberg et ses collaborateurs (1991) ont identifié six éléments à prendre en considération par les cadres désireux de promouvoir une image juste d'eux-mêmes. Ces éléments sont regroupés en deux catégories : les considérations structurelles (prise en compte des points de vue des employés, apparence de neutralité et application cohérente des règles) et les considérations interpersonnelles (utilisation des informations en retour en temps utile, utilisation d'explications adéquates et traitement avec dignité et respect).

Des recherches postérieures (notamment Greenberg, 1990, 1993) ont considéré que la justice interactionnelle consiste en deux types particuliers de traitement interpersonnel. Le premier renvoie à la dimension interpersonnelle et tient compte de la mesure dans laquelle les gens sont traités avec politesse, dignité et respect. Cette dimension de la justice se réfère au comportement des autres membres de l'organisation (Paterson et al., 2002 ; Stephens et Cobb, 1999 ; Folger et Skarlicki, 1999). Le second type renvoie à la dimension informationnelle et met l'accent sur les explications fournies quant à la façon d'utilisation des procédures et à la manière de distribution des résultats.

#### **1.4. Les interactions entre les dimensions de la justice organisationnelle**

Le débat entre les chercheurs au cours des années 1990 et 2000 s'est orienté vers la recherche de la « meilleure » conceptualisation de la justice organisationnelle. Le modèle à deux facteurs, qui distingue la justice distributive de la justice procédurale, a constitué traditionnellement le premier modèle de conceptualisation de la justice organisationnelle (Sweeney & McFarlin, 1993). Avec l'introduction de la justice interactionnelle, la conceptualisation de la justice selon le modèle à trois facteurs a émergé (Bies, 1987 ; Bies & Moag, 1986). Ensuite, Greenberg (1993) a introduit le modèle à quatre facteurs dans lequel la justice interactionnelle est subdivisée en les deux composantes informationnelle et interpersonnelle. Cette conceptualisation a été validée empiriquement par Colquitt (2001). Par ailleurs, Cropanzano et Ambrose (2001) ont soutenu la perspective moniste, où la justice se réfère de manière globale, à des attentes par rapport à deux types de résultats : économiques et socio-émotionnels. Pour les auteurs, les facteurs distributifs, procéduraux et interactionnels ne sont que des sources d'informations servant à construire le jugement en matière d'évaluation de la justice globale. Cette conceptualisation est également appelée la théorie à un seul facteur ou également la théorie du facteur unique.

La dépendance et l'indépendance entre la justice distributive et la justice procédurale ont toutes les deux des bases conceptuelles valables. D'une part, la perception de la justice procédurale peut influencer - par un mécanisme psychologique - la perception de la justice distributive. En

d'autres termes, une injustice procédurale peut donner lieu à un résultat injuste puisque les pratiques de la distribution ne sont pas acceptées. Aussi, la perception du résultat peut influencer l'évaluation des procédures et ce, tenant compte de la comparaison entre le résultat attendu et le résultat reçu suite à la mise en œuvre des procédures. D'une autre part, l'indépendance entre les deux dimensions peut être soutenue sur le plan conceptuel, par le fait que l'application d'une procédure équitable n'implique pas automatiquement une justice distributive. L'effet des procédures sur la justice distributive est ainsi relatif et non absolu. Une procédure équitable implique souvent une satisfaction vis-à-vis des résultats obtenus qu'une procédure inéquitable (Folger et Greenberg, 1985 ; Greenberg et Folger, 1983 ; Thibaut et Walker, 1975). Or, le résultat d'une procédure équitable peut ne pas satisfaire aux règles de la justice distributive.

Sur le plan empirique, des études ont démontré des corrélations très élevées entre ces deux dimensions (Tyler, 1984 ; Sweeney et McFarlin, 1997 ; Welbourne, Balkin et Gomez-Mejia, 1995). Ces études ont défendu la dépendance des deux dimensions distributive et procédurale sur la base de résultats en terme de corrélation extrêmement élevée. Ces résultats sont conformes aux postulats conceptuels de Cropanzano et Ambrose (2001) pour qui la distinction entre justice procédurale et justice distributive, bien que nécessaire et précieuse, peut parfois être surestimée. En effet, l'évaluation des procédures est essentiellement fondée sur les résultats atteints (Thibaut et Walker, 1975). Sur un autre registre, d'autres chercheurs ont soutenu que ces deux dimensions de la justice sont indépendantes. Nous en citons particulièrement Folger, Rosenfield et Robinson (1983) dans leur étude sur des étudiantes de premier cycle inscrites à des cours d'introduction à la psychologie à la Southern Methodist University. Cette indépendance a été également défendue par Kahneman et Tversky (1982) qui considèrent que les individus procèdent sur la base d'un processus mental, à une simulation heuristique des résultats que d'autres procédures non déployées peuvent leur procurer. L'évaluation de la justice distributive se fait ainsi en se référant à des résultats imaginaires.

Comme nous l'avions précisé précédemment, Bies et Moag (1986) ont introduit la justice interactionnelle comme dimension distincte de la justice organisationnelle et ce, pour valoriser le traitement interpersonnel. Cependant, et à l'occasion d'une recherche ultérieure, Bies a pris une position différente en considérant que la justice interactionnelle ne peut pas être distinguée de la justice procédurale (Tyler et Bies, 1990). Une autre analyse théorique a soutenu que la justice interactionnelle est une forme sociale de la justice procédurale (Cropanzano & Greenberg, 1997). En revanche, d'autres recherches ont soutenu le caractère distinctif de la justice interactionnelle par rapport à la justice procédurale. Blader et Tyler (2000), ont montré par une analyse factorielle confirmatoire dans le cadre d'une étude menée auprès des

travailleurs américains, qu'il y a lieu de distinguer les facteurs procéduraux systémiques liés à l'organisation, des facteurs procéduraux liés au leader. D'autres études ont appuyé cette distinction (Barling et Phillips, 1993 ; Cropanzano et Prehar, 1999 ; Masterson, Lewis, Goldman et Taylor, 2000 ; Moye, Masterson et Bartol, 1997 ; Skarlicki et Folger, 1997).

Sur un autre registre, Masterson, Lewis, Goldman et Taylor (2000) se sont inspirés de la théorie de l'échange social pour démontrer dans une étude liée au contexte spécifique de la mesure de la performance, que la justice procédurale et la justice interactionnelle agissent par le moyen d'autres mécanismes d'échange social, sur les résultats liés au travail. Plus précisément, Masterson, Lewis et al. (2000) ont suggéré de faire correspondre la source de l'équité aux résultats étudiés comme conséquences. Les auteurs ont conclu que la perception de la justice interactionnelle affecte les résultats liés au superviseur via la variable médiatrice de l'échange leader-membres et que la perception de la justice procédurale affecte les résultats liés à l'organisation via la variable médiatrice du soutien organisationnel perçu.

## 2. Méthodologie

Soucieux de la validité et de la légitimité de notre recherche, nous commençons d'abord par son inscription dans un positionnement épistémologique. De manière générale, le cadre épistémologique reflète la conception de la connaissance sur la base des hypothèses fondatrices et cohérentes qui se rapportent à la nature des connaissances et à la manière dont elles sont construites et justifiées (Avenier et Thomas, 2015). Dans ce sens, notre recherche s'inscrit dans une posture épistémologique positiviste aménagée. Ce paradigme, appelé également le post positivisme, nous semble cohérent avec le cadre ontologique qui considère l'organisation comme un système complexe dont l'étude requiert de dépasser l'altercation entre positivisme et constructivisme. Ce positionnement nous paraît également cohérent avec l'objet de notre recherche qui s'inscrit dans le cadre des sciences sociales qui conçoivent la réalité sociale comme dépendante des contextes historiques toujours singuliers (Passeron, 1991). Cette conception de la réalité sociale a contribué à nourrir la vision relativiste de la connaissance scientifique et a remis en cause la neutralité de l'activité scientifique à l'égard de la société (Allard-Poesi et Perret, 2014).

D'un point de vue méthodologique, et sur la base de l'analyse approfondie de la littérature et des études antérieures sur la justice organisationnelle, notre recherche opte pour une approche quantitative basée sur une enquête normative en vue de mesurer la perception de la justice organisationnelle ainsi que ses différentes dimensions et ce, sur la base d'un ensemble de variables manifestes sous forme d'items de l'échelle de mesure de Colquitt (2001). Il y a lieu de rappeler que Colquitt (2001) a validé empiriquement les mesures des dimensions de la justice

organisationnelle qu'il a élaboré à partir des travaux fondateurs de la théorie de chacune de ces dimensions (Bies et Moag, 1986 ; Leventhal, 1976, 1980 ; Leventhal et coll., 1980 ; Thibaut et Walker, 1975). Pour Colquitt (2001), le modèle de conceptualisation de la justice organisationnelle selon quatre facteurs est le mieux adapté et que chacune des dimensions permet de prédire des résultats différents de l'autre.

En vue de soutenir les résultats de notre recherche, nous avons veillé sur la collecte de données auprès d'un échantillon de taille satisfaisante et nous avons procédé ensuite, à des techniques statistiques rigoureuses basées sur des modèles quantitatifs analytiques dans l'objectif de vérifier la validité des construits. En effet, notre processus de recherche s'est basé sur l'utilisation, de façon complémentaire, des deux modèles analytiques de l'analyse statistique : « le modèle de mesure reliant les variables latentes à variables observées et le modèle d'équations structurelles traduisant les relations de cause à effet entre des variables latentes ou des variables observées qui ne représentent pas des variables latentes » (Mbengue, Vandangeon-Derumez, 1999).

En dernier lieu, il est à observer que notre recherche présente une étude transversale des perceptions de plusieurs personnes issues d'organisations différentes. Les données ont été collectées presque simultanément et les questionnaires ont été mis à la disposition des participants pendant les trois premiers mois de l'année 2022. Le questionnaire utilisé s'est basé sur l'échelle de Colquitt (2001) développée autour d'une approche de « justice à facettes » qui modélise la justice comme une variable latente (de second ordre) appréciée sur la base des facettes qui servent comme des indicateurs de premier ordre sous la forme de variables observées (Pattnaik et Tripathy, 2019). La traduction de l'échelle en langue française a été adaptée à partir d'un ensemble de versions traduites et utilisées dans le cadre de recherches similaires (Jouglard-Tritschler et Steiner, 2005 ; Piasecki, 2017) et après adaptation de certaines consignes au contexte de notre terrain d'étude. L'ensemble des éléments / items ont été projetés sur une échelle de Likert à 5 points allant de « tout à fait d'accord » à « pas du tout d'accord ». Chacune des modalités est notée de 1 à 5 (tout à fait d'accord étant la note la plus élevée). Sur un autre registre, nous avons collecté plusieurs variables de contrôle : âge, sexe, niveau de formation, ancienneté, fonction, mode d'accès à la responsabilité, niveau du revenu, autoévaluation du locus de contrôle, etc. Ces variables de contrôle ont été incluses dans notre questionnaire en raison notamment des relations significatives et établies dans la littérature, qu'elles entretiennent avec les variables étudiées. L'évaluation de la fiabilité et de la validité de l'échelle de mesure utilisée dans le cadre de notre recherche a été réalisée conformément au paradigme de Churchill (1979), par le moyen de l'Analyse en Composantes Principales

conduite sous la version 26 du Logiciel SPSS (Statistical Package for Social Sciences). Tenant compte du nombre élevé des variables observées, l'Analyse en Composantes Principales (ACP) se présente comme la technique statistique la plus adaptée pour réduire la dimensionnalité de la variable étudiée et étudier les relations complexes entre les dimensions de la justice organisationnelles (composantes principales). Par ailleurs, nous nous sommes servi du coefficient Alpha de Cronbach pour analyser la fiabilité et la cohérence interne des items constitutifs de chacune des échelles.

En ce qui concerne notre terrain d'étude, il y a lieu de rappeler que les recherches dans le domaine de la justice organisationnelle dans le contexte des organisations marocaines sont à notre connaissance, rares. En effet, et lors de la 19<sup>ème</sup> Université de Printemps (Institut de l'Audit Social) organisée conjointement avec les 3<sup>ème</sup> Rencontres Internationales des Sciences du Management, Ait Essbaa et Bachelard (2017) ont soutenu que la perception de l'(in)justice organisationnelle constitue encore un champ fertile pour la recherche scientifique en la matière. Pour Tazi (2017), le comportement éthique du manager public influence positivement l'engagement affectif des collaborateurs par le biais des pratiques de la justice organisationnelle notamment la dimension distributive qui demeure la seule dimension qui transmet intégralement cet impact.

Rares qu'elles sont, ces études sur la justice organisationnelle dans le contexte des organisations marocaines ne sont pas souvent contextualisées et accompagnées de recherches empiriques. Relevons toutefois à cet égard, l'étude « Régulation et justice organisationnelle dans les établissements d'enseignement supérieur au Maroc », de Boujettou et Marso (2016). A cet égard, l'étude de la justice organisationnelle dans le contexte des organisations publiques marocaines trouve son premier intérêt dans l'opportunité d'enrichir la littérature existante sur le concept. La perspective de modernisation du service public dont le pays s'est inscrit, a lié la relance économique et l'impératif du développement, à l'efficacité et la moralité de l'administration publique. L'accompagnement de cette perspective interpelle à plusieurs niveaux la contribution de la recherche scientifique dans l'amélioration des pratiques de management public notamment en ce qui concerne le management du capital humain. Dans ce sillage, nous considérons qu'une étude d'exploration de la perception de la justice organisationnelle est opportune et pourra éclairer les managers quant aux leviers à activer en vue d'une meilleure performance et d'une préservation de l'intérêt général.

Au-delà de cet objectif, le choix du secteur public est motivé également par les spécificités qui nous semblent agir sur l'objet de notre recherche. Ces spécificités peuvent être déclinées sur plusieurs niveaux. D'abord, les services publics sont basés sur une organisation hiérarchique

qui traduit les fondements des liens de subordination. Cette structure conjuguée à la mécanique statutaire qui régleme la gestion du personnel du service public, impacte fortement le management des ressources humaines. En plus des dispositions législatives et réglementaires, d'autres spécificités culturelles participent à distinguer la gestion des ressources humaines dans le secteur public notamment l'aspiration à l'impersonnalité, le rapport au temps, l'aversion pour la confrontation, les rapports de pouvoir et de dissuasion entre donneur d'ordre et receveur de l'ordre, ... (Holcman, 2007). Sur un autre plan, la gestion du service public renvoie à l'ensemble des processus et des relations de gestion basés sur des actes normatifs avec une force juridique interne. Selon Guță (2012), la gestion publique tire ses spécificités à partir des principes suivants :

- Le principe de la direction unifiée et de la subordination hiérarchique,
- Le principe d'autogestion et de l'adaptation aux conditions spatiales et temporelles,
- Le principe d'adaptation et de flexibilité par rapport à la situation socio-économique,
- Le principe de la hiérarchie et de discipline administrative,
- Le principe de la restructuration et de l'optimisation continue de l'appareil administratif,
- Le principe de la légalité en tant que système de gestion régi par des lois, des règles et des procédures qui prescrivent les rôles, les compétences, les responsabilités mais aussi les moyens d'action.

Nous entendons ici par spécificités du service public, les particularités qui le caractérisent par rapport au secteur de l'entrepreneariat privé et sa régulation de manière générale. Nous souhaitons à travers cette précision méthodologique, mettre au point ces spécificités en vue d'en tenir compte dans l'analyse des preuves empiriques qui seront issues de la présente recherche. En effet, le « contrôle » de ces spécificités devraient être considéré comme une condition de fiabilité des résultats empiriques de notre recherche.

Par ailleurs, l'évolution des missions de l'Etat dans les sociétés modernes, a donné naissance à des établissements publics ou entreprises publiques comme une forme hybride entre les secteurs publics traditionnels et les entreprises privées. Les organisations semi-publiques dites également les établissements publics ou les entreprises publiques sont des organisations financées totalement ou partiellement par l'Etat ou ses collectivités locales ou leurs groupements et dotées d'une autonomie financière et d'une « indépendance » en termes de modes de gestion tout en garantissant les formes de contrôle habituel de l'Etat sur les deniers publics. Les établissements publics sont soumis à des régimes juridiques variables. Leur « modèle de gestion » n'est pas unique et diffère d'un établissement à un autre et d'un secteur à un autre et ce, en dépit de la constante « exigence » de contrôle exercé par l'Etat. Ces formes

de contrôle, elles aussi variables, laissent souvent peu de marges de manœuvres aux managers des entreprises publiques et rendent la conformité et la régularité deux mots d'ordre dans la gestion semi-publique également. Pourtant, les schémas de gouvernance inspirés des dispositifs de gouvernance des entreprises privées, notamment les sociétés anonymes, nous laissent supposer une différence significative entre les modes de management dans les deux secteurs. Ainsi les établissements et des entreprises publics (EEP) se sont inscrits dans la recherche d'une performance organisationnelle pérenne notamment par le moyen du leadership, de l'amélioration du climat de travail, d'impulsion d'une culture participative orientée vers l'atteinte des objectifs etc.

En somme, nous avons choisi pour la réalisation de notre étude empirique, le secteur public marocain composé des administrations publiques (en tant que départements ministériels de forme traditionnelle) et des établissements et entreprises publics. Pour chacun des deux types, trois organisations ont été intégrées dans la population cible. Cette méthode d'échantillonnage raisonné nous a permis un meilleur ciblage des départements ministériels et des établissements publics représentatifs des spécificités et des particularités du service public par rapport aux modes de management adoptés dans le secteur privé. Rappelons à cet égard que l'échantillon par choix raisonné est une méthode d'échantillonnage non probabiliste dont le choix se fait sur la base du jugement du chercheur et tenant compte du caractère typique ou atypique des participants. Dans notre cas, le choix a été opéré sur la base des critères de faisabilité (possibilité de renseignement du questionnaire) et tenant compte de critères de ressemblance à la population mère (représentation d'une entreprise de participation, représentativité d'établissement public subventionné, intégration d'un département ministériel représenté au niveau local, intégration de départements de tailles différentes). Le choix des départements ministériels a veillé sur la représentation de différents secteurs (économique, social et de souveraineté) alors que les établissements publics ont été choisis de manière à représenter les entreprises publiques (une société de participation) et les établissements publics subventionnés (deux établissements de deux secteurs différents). Le nombre total des participants à notre recherche s'élève à 224 cadres dont 68% (soit 153 cadres) appartiennent aux trois départements ministériels et 32% (soit 71 cadres) sont issus des trois établissements publics.

### **3. Résultats**

Notre échantillon est constitué des femmes à hauteur de 42%. Il est composé majoritairement des cadres « diplômés Baccalauréat plus 5 ans » (83%). Le reliquat est constitué des « bac+4 » et « bac+3 » avec respectivement 6% et 11%. En outre, les participants sont à hauteur de 78%, âgés entre 30 et 50 ans. En termes d'ancienneté dans l'emploi, 44% des participants ont une

ancienneté administrative qui varie entre 10 ans et 20 ans. Les cadres sont représentés à hauteur de 63%. Les chefs de service et les chefs de division constituent 33% et 4% respectivement. En outre, le revenu mensuel net de 48% des participants varie entre 10.000 DH et 20.000 DH.

Par rapport à l'échelle utilisée dans notre enquête, nous avons d'abord vérifié les propriétés de la matrice de corrélation des variables observées et nous avons pu conclure que ces dernières présentent des caractéristiques satisfaisantes pour mener une ACP. Le déterminant de la matrice de corrélation étant différent de 0, nous avons pu conclure qu'il existe suffisamment de corrélations significatives entre les variables. Ensuite, le test de sphéricité de Bartlett nous a permis de rejeter l'hypothèse de parfaite corrélation entre les variables observées (signification  $< 0,05$ ). Enfin, l'indice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) a enregistré 0,810 et atteste d'une très bonne adéquation des données de l'échantillon. Pour précision, l'indice de KMO mesure l'adéquation des données collectées à l'analyse factorielle. Il mesure la proportion de la variance et reflète par conséquent, le rapport entre les corrélations inter-variables d'une part, et les corrélations partielles - qui renvoient à l'unicité de l'apport de chacune des variables - d'une autre part.

Comme le montre le tableau ci-après, l'ACP avec rotation Varimax a confirmé la structure à quatre dimensions de la justice organisationnelle. Les données collectées nous ont permis de valider l'ensemble des items de la version originale de l'échelle de mesure de la justice organisationnelle telle qu'elle a été développée par Colquitt (2001). Tous les éléments de l'échelle ont une contribution factorielle qui dépasse 0.6, ce qui permet de les maintenir compte tenu de leur contribution acceptable et ce, conformément aux suggestions de Hair et al. (1998). De surcroît, la majorité des items retenus ont des contributions factorielles supérieures à 0,7. L'ACP établit ainsi que la justice organisationnelle est bien construite autour de quatre dimensions telles que proposé dans la littérature notamment par Greenberg (1993). Les quatre facteurs retenus ont des valeurs propres supérieures à 1 et expliquent ensemble et en facteur libre, un peu plus de 70% de la variance. Notre variable étudiée, soit la justice organisationnelle, est ainsi « bien représentée » (Philippeau, 1986).

**Tableau N°1 : Structure factorielle de la justice organisationnelle**

**Rotation de la matrice des composantes <sup>a</sup>**

		Composante			
		1	2	3	4
JP_05	Ces procédures sont fondées sur des informations exactes	0,797	0,243	-0,044	0,235
JP_06	Ces procédures vous permettent de demander de réexaminer ce que vous obtenez ?	0,792	0,065	0,239	-0,159
JP_01	Ces procédures vous permettent d'exprimer vos opinions et sentiments par rapport à ce que vous obtenez ?	0,773	0,136	-0,007	0,037
JP_03	Ces procédures sont appliquées de la même manière à tout le personnel	0,761	0,192	0,081	0,290
JP_02	Ces procédures vous permettent d'avoir de l'influence sur ce que vous obtenez ?	0,740	0,030	0,005	0,118
JP_07	Ces procédures respectent les normes éthiques	0,713	0,273	-0,019	0,247
JP_04	Ces procédures sont exemptes de tout préjugé	0,608	0,280	-0,302	0,283
JINF_02	Explique-t-il (elle) de façon complète les procédures utilisées pour déterminer ce que vous obtenez ?	0,134	0,889	0,194	0,153
JINF_03	Vous donne-t-il (elle) des explications pertinentes sur les procédures servant à déterminer ce que vous obtenez ?	0,153	0,857	0,302	-0,003
JINF_04	Vous donne-t-il (elle) des informations détaillées dans des délais raisonnables?	0,321	0,818	0,267	0,019
JINF_05	Semble-t-il (elle) adapter sa communication aux besoins spécifiques de chacun?	0,292	0,792	0,196	-0,184
JINF_01	Tient-t-il (elle) une communication franche concernant les prises de décisions vous concernant?	0,145	0,635	0,417	0,232
JIP_03	Vous traite-t-il (elle) avec respect ?	0,143	0,306	0,822	0,105
JIP_01	Vous traite-t-il (elle) poliment ?	0,083	0,292	0,791	-0,014
JIP_02	Vous traite-t-il (elle) avec dignité ?	-0,021	0,209	0,788	0,089
JIP_04	Évite-t-il (elle) de vous faire des remarques ou des commentaires déplacés ?	-0,152	0,158	0,605	0,099
JD_02	Ce que vous obtenez correspond au travail que vous fournissez ?	0,146	0,043	-0,088	0,866
JD_01	Ce que vous obtenez reflète les efforts que vous investissez dans votre travail ?	0,123	0,033	-0,031	0,825
JD_04	Ce que vous obtenez est justifié au regard de votre performance ?	0,162	-0,099	0,371	0,735
JD_03	Ce que vous obtenez reflète votre contribution à l'organisation ?	0,204	0,129	0,336	0,671
Valeur propre		4,271	3,775	3,116	2,881
Part de la variance expliquée (%)		<b>21,36%</b>	<b>18,88%</b>	<b>15,58%</b>	<b>14,41%</b>
Cumul de la part de la variance expliquée (%)		<b>21,36%</b>	<b>40,24%</b>	<b>55,82%</b>	<b>70,23%</b>
Indice Kaiser-Meyer-Olkin "KMO"		0,810			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

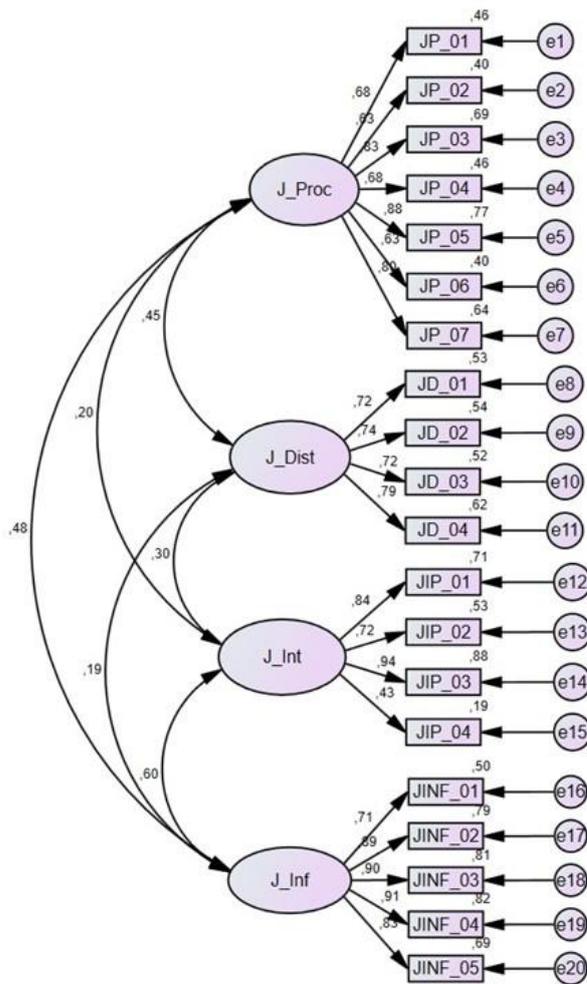
Méthode de rotation : Varimax avec normalisation Kaiser.

a. Convergence de la rotation dans 7 itérations.

**Source : Analyse des données de l'étude**

De surcroît, l'indice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) s'est élevé dans notre étude à 0,8 ; ce qui nous a permis de juger notre échantillon comme étant adéquat pour chaque variable du modèle et pour le modèle dans son ensemble. La modélisation en équations structurelles a permis le résultat de la figure suivante avec des indicateurs de qualité satisfaisants (CMIN = 4,365 ;  $p > 0,05$  ; GFI = 1,103 ; RMSEA = 0,865).

**Figure N°1 : Validation du modèle de mesure selon l'échelle de Colquitt et al. (2001)**



**Source : Analyse des données collectées sous SPSS-AMOS**

Dans le même sens et en ce qui concerne la cohérence interne de l'échelle, les valeurs du coefficient alpha de Cronbach des échelles de mesure des dimensions de la justice organisationnelle, se présente comme indiqué dans le tableau ci-après. Ces valeurs nous permettent de conclure une bonne consistance interne des échelles. En d'autres termes, les items (énoncés du questionnaire) sont cohérents entre eux et partagent un concept commun.

**Tableau N°2 : Statistiques de fiabilité des composantes de l'échelle de mesure**

	Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
Composante 1	0,891	0,891	7
Composante 2	0,922	0,924	5
Composante 3	0,812	0,828	4
Composante 4	0,830	0,831	4
Echelle globale	0,897	0,895	20

**Source : Analyse des données collectées sous SPSS**

Après avoir évalué la fidélité et la cohérence interne de l'échelle déployée, nous avons pu observer que les données observées reflètent à première vue une perception plus que moyenne (en dessus de 3, le point neutre de l'échelle) de la justice organisationnelle et ce, pour les quatre dimensions. L'analyse de la matrice des corrélations nous a permis de conclure que seule la dimension procédurale est sensible au genre. De surcroit, les dimensions distributive et procédurale sont sensibles à certaines caractéristiques personnelles et d'emploi. En dernier lieu, la dimension interpersonnelle est indépendante des caractéristiques personnelles et des attributs de l'emploi. Ces résultats ont été confirmés par des tests ANOVA à un seul facteur et ce, pour tenir compte des conditions de la normalité des distributions et de l'homogénéité des variances testées par le moyen du test Kolmogorov-Smirnov de normalité et du test de Levene pour l'homogénéité de la variance. Pour nos données observées comme pour la grande majorité des études empiriques, les conditions de normalité et d'homogénéité de la variance n'ont pas été satisfaites pour plusieurs groupes.

Sur un autre plan, nous avons pu conclure des différences significatives entre les départements ministériels et les établissements publics en ce qui concerne la perception de la justice organisationnelle. En effet, les statistiques descriptives présentées dans le tableau 3 sont révélatrices d'un contexte particulier de la justice selon que nous sommes dans un EEP ou d'un département ministériel.

**Tableau N°3 : Distribution de la perception de la justice selon le type de l'organisation**

Type organisation	Justice procédurale		Justice distributive		Justice interpersonnelle		Justice informationnelle	
	Moyenne	Ecart type	Moyenne	Ecart type	Moyenne	Ecart type	Moyenne	Ecart type
Etablissement Public	26.01	4.35	16.3	2.59	15.69	2.71	17.75	4.27
Département Ministériel	23.68	4.95	14.77	2.52	15.59	2.54	16.45	5.09

**Source : Analyse des données de l'enquête**

Les résultats du test de Student pour la comparaison des moyennes appliqué aux deux échantillons indépendants (EEP et départements ministériels) ont confirmé la différence des moyennes selon le type de l'organisme et ce pour la justice globale ainsi que pour les dimensions procédurale et distributive. Les résultats enregistrés à un niveau de confiance de 95%, sont  $T=3,406$ ,  $ddl=222$ ,  $sig.=,001$  pour la justice procédurale ;  $T=4,169$ ,  $ddl=222$ ,  $sig.=,000$  pour la justice distributive ;  $T=0,273$ ,  $ddl=222$ ,  $sig.=,785$  pour la dimension interpersonnelle ;  $T=1,862$ ,  $ddl=222$ ,  $sig.=,064$  pour la dimension informationnelle et  $T=3,486$ ,  $ddl=222$ ,  $sig.=,001$  pour la perception globale. Il est à noter également que le test de Levene a confirmé l'hypothèse nulle d'égalité des variances pour la distribution de la perception globale ainsi que pour la distribution de toutes les dimensions considérées une à une.

En termes d'interactions entre les différentes dimensions, toutes les corrélations (dépendances linéaires) identifiées entre les dimensions de la justice organisationnelle sont relativement moyennes ou faibles d'intensité. Toutefois, elles sont toutes significatives et supportées par des p-value largement inférieur au seuil de significativité de 5%. Ces résultats supportent le modèle théorique de la justice organisationnelle et soutiennent que les dimensions sont liées mais non identiques. La corrélation la plus forte a été identifiée entre les deux dimensions interpersonnelles et informationnelles de la justice. Ce constat confirme le lien théorique existant entre les deux variables latentes issues des items manifestes de l'échelle de mesure et ce, à point que certains modèles conceptuels confirmés empiriquement fusionnent les deux dimensions. Dans notre contexte, le modèle à quatre facteurs a été vérifié et les deux dimensions présentent une dépendance linéaire positive statistiquement significative et intense.

#### 4. Discussion des résultats

Les participants éprouvent de manière générale, une perception positive pour toutes les quatre dimensions de la justice (par rapport au point neutre de l'échelle de Likert). Des scores nettement plus élevés sont attribués à la dimension procédurale par rapport aux autres facteurs. Toutefois, la dispersion des observations en terme d'écart type, est plus élevée pour cette même dimension. L'intérêt porté à la justice procédurale reflète à notre avis les spécificités du service public, notamment en ce qui concerne la réglementation du régime de la rémunération et de l'évolution de carrière ainsi que la stabilité de l'emploi garanti par l'Etat sous la forme d'un engagement indéterminé qui accorde le maximum d'assurance au fonctionnaire. Les spécificités de la fonction publique sont à l'origine de la perception « procédurale » que nous pouvons également désigner de « symbolique » de la justice au sein des organisations objet de notre recherche empirique. Les employés du service public s'intéressent aux formes et aux conditions de la justice plus qu'à son résultat. Kandil (2012) avait analysé la justice sociale en distinguant la perspective fonctionnelle – qui s'intéresse à la répartition et aux principes de la justice distributive - de la perspective structurale qui se focalise sur la nature des liens que la justice sociale institue entre les membres de la communauté. Nous estimons que les spécificités du service public l'érigent en un environnement de travail particulier où la règle de justice recherchée est plutôt « la règle qui institue la coopération sociale entre personnes se considérant mutuellement comme étant libres et égales » (Kandil, 2012). Tenant compte des procédures normatives qui régissent la rémunération (composante distributive de la justice), les résultats de notre recherche convergent ainsi avec les conclusions de Barrett-Howard et Tyler (1986) qui ont soutenu que les préoccupations de la justice procédurale sont importantes lorsque l'objectif est de maintenir l'harmonie sociale du groupe et améliorer la qualité du bien-être. Dans le même sens, Gonzalez et Tyler (2007) ont mis en relief l'intérêt du groupe social et des caractéristiques d'adhésion, dans la compréhension de motivations pour lesquelles les individus se soucient de la justice procédurale.

Sur un deuxième registre, l'étude a révélé une différence significative entre les départements ministériels et les établissements ou entreprises publics. Le niveau global de la perception de la justice est nettement plus élevé chez les salariés des établissements et entreprises publics (EEP). De surcroît, les scores enregistrés au niveau des EEP sont supérieurs pour toutes les dimensions. En termes de statistiques de distribution, les salariés des EEP présentent un niveau perçu moyen de justice distributive ( $M = 4,07$ ,  $SD = ,65$ ), de justice procédurale ( $M = 3,72$ ,  $SD = ,62$ ), de justice interpersonnelle ( $M = 3,92$ ,  $SD = ,68$ ) et de justice informationnelle ( $M = 3,55$ ,  $SD = ,85$ ) plus élevé que les fonctionnaires des départements ministériels pour qui les scores

enregistrés sont pour la justice distributive ( $M = 3,69$ ,  $SD = ,63$ ), la justice procédurale ( $M = 3,38$ ,  $SD = ,71$ ), la dimension interpersonnelle ( $M = 3,90$ ,  $SD = ,64$ ) et la dimension informationnelle ( $M = 3,29$ ,  $SD = 1,02$ ). Selon ces résultats, les EEP offrent un environnement de travail propice pour une meilleure perception de la justice que les départements ministériels. Une étude plus approfondie pourra porter davantage d'éclaircissements sur cette question. Néanmoins, certaines raisons peuvent être dès lors avancées et nous pensons essentiellement au statut particulier du personnel qui offre, le plus souvent, une certaine marge notamment pour rémunérer les efforts déployés et exprimer par conséquent une reconnaissance vis-à-vis des comportements individuels en faveur de l'organisation. La taille de l'organisation peut être également évoquée et ce, dans le sens où les EEP sont souvent de taille plus petite et favorise ainsi un management de proximité et des liens interpersonnels plus intenses.

Sur un troisième registre, notre recherche s'inscrit dans la ligne des études qui soutiennent des différences significatives entre les hommes et les femmes en ce qui concerne la perception de la justice. Dans notre contexte, les hommes ont généralement une meilleure perception de la justice que leurs collègues femmes. Plusieurs recherches suggèrent l'influence du sexe sur la perception de la justice dans un environnement de travail (Mathieu et Zajac, 1990 ; Greenberg et McCarty, 1990 ; Siguaw et Huneycutt, 1995 ; Sweeney et McFarlin, 1997 ; Piercy et al., 2001 ; Miao et Kim, 2009 ; Suki et Suki, 2011). D'autres études ont conclu par ailleurs, que les différences entre les hommes et les femmes ne sont pas significatives en matière de perception de la justice (Owolabi, 2012 ; Gbadamosi et Nwosu (2011). Néanmoins, les résultats observés demeurent parmi les rares de leur genre, qui soutiennent une image moins bonne de la justice chez les salariés de sexe féminin et ce, particulièrement dans les pays émergents comme le nôtre. A titre indicatif, l'étude réalisée par Tessema et al. (2014) a conclu dans le contexte de la fonction publique érythréenne que les fonctionnaires de sexe masculin avaient une image nettement moins bonne que leurs collègues femmes et ce pour les dimensions distributive et interactionnelle de la justice (sur la base du modèle à trois facteurs). L'une des explications suggérées par les auteurs était les points de référence plus faibles qu'auraient eu les femmes par rapport à leurs homologues hommes en terme de rémunération et d'avantages de manière générale. La culture masculine dominante et le rôle traditionnel de la femme ont été suggérés également comme facteurs explicatifs de ce constat. Dans notre cas d'étude, nous soutenons que la femme marocaine a dépassé le stade de se référencer par rapport à son rôle traditionnel et que les femmes fonctionnaires commencent à se rivaliser aux hommes beaucoup plus que de se comparer aux autres femmes. En effet, et en dépit de l'égalité des salaires, la femme

fonctionnaire semble moins satisfaite de la justice organisationnelle notamment en lien avec le traitement interpersonnel, l'accès à la formation et à la responsabilité.

Notre étude a révélé également que la perception de la justice distributive est négativement corrélée au niveau hiérarchique occupé ( $r = -0.133$ , significative au niveau 0.05). Autrement dit, les fonctionnaires cadres ont une perception de la justice nettement meilleure que leurs homologues chefs de service qui perçoivent à leur tour la justice mieux que les chefs de divisions et les chefs de département. Les fonctionnaires cadres présentent un niveau perçu moyen de justice distributive ( $M = 3,86$ ,  $SD = ,63$ ), de justice procédurale ( $M = 3,51$ ,  $SD = ,72$ ), de justice interpersonnelle ( $M = 3,90$ ,  $SD = ,60$ ) et de justice informationnelle ( $M = 3,46$ ,  $SD = 1,02$ ). Les chefs de service enregistrent quant à eux, le score moyen de justice distributive ( $M = 3,79$ ,  $SD = ,71$ ), de justice procédurale ( $M = 3,48$ ,  $SD = ,68$ ), de justice interpersonnelle ( $M = 3,93$ ,  $SD = ,76$ ) et de justice informationnelle ( $M = 3,26$ ,  $SD = ,90$ ). S'agissant des chefs de division ou département, leur score moyen de la justice distributive ( $M = 3,22$ ,  $SD = ,49$ ), de justice procédurale ( $M = 3,16$ ,  $SD = ,31$ ), de justice interpersonnelle ( $M = 3,81$ ,  $SD = ,12$ ) et de justice informationnelle ( $M = 2,95$ ,  $SD = ,65$ ). Ce résultat si particulier, dénote d'une insuffisance dans l'accompagnement de l'ascension professionnelle chez les fonctionnaires du service public. Fort est de constater en effet que le score de la justice informationnelle perçue par les chefs de division ou département est le plus bas des scores observés. Ce constat interpelle également le faible niveau de rémunération des postes de responsabilité au sein de la fonction publique. En effet, les « indemnités de fonction » servies aux responsables sont réglementées et leurs textes d'organisation datent de plusieurs années. La rigidité du statut général de la fonction publique ainsi que la lourdeur et la difficulté de son abrogation constituent autant de spécificités du système de la rémunération des fonctionnaires de l'Etat de manière générale. En outre, ce constat dénote d'une insuffisance de la communication, de l'information et de l'explications des procédures et dont le besoin évolue parallèlement à l'ascension professionnelle.

Par rapport au salaire mensuel, le niveau de justice distributive est négativement corrélé au salaire mensuel net de l'individu ( $r = -0.166$ , significative au niveau 0.05). Nous en déduisons que les hauts salaires de la fonction publique ne sont pas perçus comme rémunération équitable des efforts déployés. Dans le même sens, la perception de la dimension procédurale suit la même tendance et évolue inversement au salaire net et presque avec la même intensité ( $r = -0.161$ , significative au niveau 0.05). En dernier lieu, la justice informationnelle est négativement corrélée au niveau de salaire mensuel ( $r = 0.165$ , significative au niveau 0.05). Vu que le lien direct entre les deux variables est moins vraisemblable sur le plan théorique,

nous soutenons qu'un lien indirect circule à travers la variable relative à la fonction occupée. Autrement dit, les salaires les plus élevés concernent des postes de responsabilité plus haut dans la hiérarchie et dont les occupants éprouvent des scores de justice informationnelle les plus bas. En ce qui concerne les interactions entre les dimensions de la justice, la justice distributive est positivement liée à toutes les autres dimensions : procédurale ( $r = .367$ ), interpersonnelle ( $r = .243$ ) et informationnelle ( $r = .196$ ). En d'autres termes, la perception du résultat est liée à l'évaluation des procédures et à la perception du traitement interpersonnel et informationnel. L'interdépendance entre la perception de la justice distributive et procédurale est conforme aux postulats conceptuels de Cropanzano et Ambrose (2001) dans la mesure où ils soutiennent que la distinction entre les deux dimensions, bien que nécessaire et précieuse, peut parfois être surestimée et que l'évaluation des procédures se base essentiellement sur les résultats atteints (Thibaut et Walker, 1975). A cet égard, nos résultats rejoignent plusieurs études antérieures menées dans des contextes différents (Tyler, 1984 ; Sweeney et McFarlin, 1997 ; Welbourne, Balkin et Gomez-Mejia, 1995). Nos conclusions soutiennent également les propos de Masterson, Lewis, Goldman et Taylor (2000) pour qui la justice procédurale et la justice interactionnelle agissent par le moyen d'autres mécanismes d'échange social, sur les résultats liés au travail. De même, la dimension interpersonnelle est corrélée positivement à la perception de la dimension informationnelle ( $r = .539$ , significative au niveau 5%). Ce résultat est conforme aux conclusions de Colquitt et al. (2001) qui stipulent que la justice interpersonnelle et la justice informationnelle sont fortement corrélées sauf que leur regroupement sous le nom de justice interactionnelle ne pourra se faire qu'avec prudence. Une troisième liaison positive d'intensité importante a été observée entre les dimensions procédurale et informationnelle ( $r = .435$ , significative au niveau 1%). Ce résultat, conjugué à la liaison non significative entre les deux dimensions procédurale et interactionnelle soutient d'une part, le caractère distinctif de la dimension interactionnelle et d'une autre part, l'interdépendance entre les dimensions procédurale et informationnelle. Notre recherche rejoint à ce titre, la conclusion de Blader et Tyler (2000) qui ont défendu la distinction entre les facteurs procéduraux organisationnels et les facteurs procéduraux liés au leader. Toutefois, l'évaluation des procédures demeure liée aux aspects interpersonnels notamment à caractère informationnel.

### **5. Implications managériales**

Notre recherche démontre que la normalisation et la réglementation du système de la rémunération ne résout pas nécessairement tous les problèmes liés à la justice au travail. La communication transparente, l'implication dans le processus décisionnel, le traitement interpersonnel soigné, la prise en compte des besoins lors de la répartition des résultats ainsi

que d'autres facteurs organisationnels jouent également un rôle crucial dans la construction du sentiment de justice dans le contexte organisationnel. A cet égard, la présente recherche s'inscrit dans la continuité des travaux de Hollensbe et al. (2008) qui ont suggéré, pour agir sur la justice perçue, les propositions suivantes :

- La promotion du soutien organisationnel, de la diversité et de la flexibilité de l'organisation ;
- Le renforcement du soutien et de la flexibilité du supérieur hiérarchique,
- Le renforcement des règles de l'équité,
- L'augmentation des informations sociales positives relatives aux expériences et aux perceptions positives des employés, et
- L'amélioration de l'état affectif positif des employés.

Par ailleurs, les résultats de cette étude réclament la nécessité d'un dispositif d'accompagnement de l'ascension professionnelle chez les fonctionnaires du service public. Elle interpelle également le besoin éminent pour une révision des barèmes de rémunération de la responsabilité au sein de la fonction publique marocaine.

---

## Conclusion

Notre étude a pu soutenir une perception positive pour toutes les dimensions de la justice pour les fonctionnaires du service public marocain. La dimension qui explique le maximum de variance du construit latent étant la justice procédurale. Cette perception procédurale de la justice reflète les spécificités du service public notamment en ce qui concerne la réglementation du régime de la rémunération et de carrière ainsi que la stabilité de l'emploi garanti par l'Etat sous la forme d'un engagement indéterminé qui accorde le maximum d'assurance au fonctionnaire. En termes d'interactions, notre recherche soutient une corrélation positive entre la justice distributive et toutes les autres dimensions. Autrement dit, la perception du résultat est liée à l'évaluation des procédures et à la perception du traitement interpersonnel et informationnel.

Comme pour toute étude empirique, il convient de noter quelques limites de notre recherche notamment en ce qui concerne l'échelle de mesure adaptée à partir de travaux de recherche réalisés dans des contextes de culture différente. Ce biais est compensé par les tests de validité et de fiabilité menés au préalable de l'analyse des résultats et qui ont été de qualité satisfaisante. En deuxième lieu et malgré le volume satisfaisant des réponses collectées, notre échantillon demeure non représentatif d'un ensemble de dimensions dont l'intégration allait enrichir les connaissances extraites. Nous pensons particulièrement à l'intégration des fonctionnaires des services déconcentrés, la prise en compte de certains services publics particuliers tels que la santé et l'éducation, l'association du personnel d'exécution, etc. Par conséquent, les résultats de l'étude ne peuvent pas être généralisés à l'ensemble du service public marocain.

## BIBLIOGRAPHIE

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). Academic Press.
- Ambrose, M. L., & Schminke, M. (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*(2), 295.
- Ambrose, M. L., & Schminke, M. (2009). The role of overall justice judgments in organizational justice research: a test of mediation. *Journal of applied psychology, 94*(2), 491.
- Avenier, M. J., & Thomas, C. (2015). Finding one's way around various methodological guidelines for doing rigorous case studies: A comparison of four epistemological frameworks. *Systemes d'information management, 20*(1), 61-98.
- Barrett-Howard, E., & Tyler, T. R. (1986). Procedural justice as a criterion in allocation decisions. *Journal of Personality and Social Psychology, 50*(2), 296.
- Blader, S. L., & Tyler, T. R. (2003). A four-component model of procedural justice: Defining the meaning of a "fair" process. *Personality and social psychology bulletin, 29*(6), 747-758.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of applied psychology, 86*(3), 386.
- Colquitt, J. A., & Rodell, J. B. (2015). Measuring justice and fairness.
- 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*(3), 425.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E., & Wesson, M. J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: a meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of applied psychology, 98*(2), 199.
- Cropanzano, R., Ambrose, M. L., Greenberg, J., & Cropanzano, R. (2001). Procedural and distributive justice are more similar than you think: A monistic perspective and a research agenda. *Advances in organizational justice, 119*, 151.
- Dai, L., & Xie, H. (2016). Review and prospect on interactional justice. *Open Journal of Social Sciences, 4*(01), 55.
- Essbaa, A. A., & Bachelard, O. (2021, March). Etude de l'injustice organisationnelle et de ses effets sur la performance au travail dans les collectivités territoriales au Maroc. In *31ème*

- congrès de l'AGRH Vers une approche inclusive de la GRH ?* (pp. 22-p). AGRH, Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines.
- Faucheux, C., & Moscovici, S. (2017). *Psychologie sociale théorique et expérimentale : Recueil de textes choisis et présentés* (Vol. 8). Walter de Gruyter GmbH & Co KG.
- Folger, R. (1987). Distributive and procedural justice in the workplace. *Social Justice Research, 1*(2), 143-159.
- Gonzalez, C. M., & Tyler, T. R. (2016). Why do people care about procedural fairness? The importance of membership monitoring. In *Distributive and procedural justice* (pp. 107-126). Routledge.
- Greenberg, J. E., & Colquitt, J. A. (2005). *Handbook of organizational justice*.
- Greenberg, J. (1993). Justice and organizational citizenship: A commentary on the state of the science. *Employee Responsibilities and Rights Journal, 6*(3), 249-256.
- Greenberg, J. (1990). Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts. *Journal of applied psychology, 75*(5), 561.
- Guță, A. J. (2012). Characteristics of public sector management. *Annals of the University of Petroșani. Economics, 12*, 95-102.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). *Factor analysis. Multivariate data analysis*. NJ: Prentice-Hall, 3, 98-99.
- Holcman, R. (2007). Secteur public, secteur privé : similarités et différences dans la gestion des ressources humaines. *Revue française d'administration publique, (3)*, 409-421.
- Hollensbe, E. C., Khazanchi, S., & Masterson, S. S. (2008). How do I assess if my supervisor and organization are fair? Identifying the rules underlying entity-based justice perceptions. *Academy of Management Journal, 51*(6), 1099-1116.
- Kandil, F. (2015). *Fondements de la justice*. Presses universitaires de France.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory?. In *Social exchange* (pp. 27-55). Springer, Boston, MA.
- Leventhal, G. S. (1976). The distribution of rewards and resources in groups and organizations. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 9, pp. 91-131). Academic Press.
- Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. Springer Science & Business Media.
- Mbengue, A., & Vandangeon-Derumez, I. (1999, May). Positions épistémologiques et outils de recherche en management stratégique. In *communication à la conférence de l'AIMS* (p. p22).

- Moliner, C., Cropanzano, R., & Martínez-Tur, V. (2015). Organizaional Justice. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, 2nd edition, Volume 17. Elsevier Ltd.
- Paterson, J. M., Green, A., & Cary, J. (2002). The measurement of organizational justice in organizational change programmes : A reliability, validity and context-sensitivity assessment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(4), 393-408.
- Pattnaik, S., & Tripathy, S. K. (2019). The Journey of Justice : Recounting Milestones over the Past Six Decades. *Management and Labour Studies*, 44(1), 58-85.
- Philippeau, G., & Philippeau, G. (1986). Comment interpréter les résultats d'une analyse en composantes principales ? Institut technique des céréales et des fourrages (ITCF).
- Price, J. L. (1997). Handbook of organizational measurement. *International journal of manpower*.
- Racine, L. (1986). Les formes élémentaires de la réciprocité. *L'homme*, 97-118.
- Thibaut, J. W., & Walker, L. (1975). *Procedural justice : A psychological analysis*. L. Erlbaum Associates.
- Walster, E., Berscheid, E., & Walster, G. W. (1973). New directions in equity research. *Journal of personality and social psychology*, 25(2), 151.
- Weick, K. E. (1966). The concept of equity in the perception of pay. *Administrative Science Quarterly*, 414-439.