



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



**Mémoire de fin de cycle sous le thème :**

**Le rôle de la justice organisationnelle dans la  
résolution des conflits organisationnels**  
**Etude pratique au sein de la Sonatrach ( RTC) de Bejaia**

En vue d'obtention du diplôme de Master en psychologie

Option : Psychologie du travail et des organisations

**Réalisé par :**

M<sup>elle</sup> : ARAB RADIA

**Encadré par :**

M: YUCEF KHODJA Adil

**Année Universitaire : 2017/2018**

## *REMERCIEMENTS*

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

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

*Mes profonds remerciements pour ma promotrice M<sup>me</sup> Zaidi, M<sup>me</sup> Sidhi et l'ensemble du personnel de l'entreprise SONATRACH.*

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

*Radia*

## *Dédicace*

*« Rien n'est aussi bien à offrir que le fruit d'un labeur que qu'on dédie du fond du cœur à ceux qu'on aime et qu'on remercie en exprimant la gratitude et la reconnaissance durant toute notre existence »*

*❖ A ma très chère personne dans ma vie « ma mère qui a attendu espérer ma réussite, qui m'a aidé d'être à la hauteur, pour ses sacrifices, amour, tendresse et soutien au long de mon trajet d'étude. Je t'offre aujourd'hui cette pensée pour confirmer toute importance que je te réserverai à mes yeux. C'est une chance de t'avoir comme mère ».*

*« Je t'aime »*

*❖ A mon cher frère « Mourad ».*

*❖ A ma chère sœur « Sonia »*

*❖ A ma belle sœur « Souraya »*

*❖ A mes chères nièces « Chanez, Farah, Meryem »*

*❖ A mes chères amies « chenez, Samia, Taous, Fozia, Thilelli, Baya »*

*❖ A mes chères camarades*

*« Je vous adore, que Dieu vous protège »*

*❖ Je dédie aussi ce modeste travail à mon encadreur « YUCEF KHOUJA Adil » qui m'a guidé durant toute mon parcours.*

*❖ Je dédie aussi ce modeste travail à tous les professeurs de primaire jusqu'à aujourd'hui.*

*Radia*

## La liste des abreviations:

Abréviations	Signification
A.E	Les agents d'exécution
A.M	Les agents de maîtrise
ANOVA	Analyse ordinale des variances
OCB <sub>2</sub>	Organizational citizenship Behaviours Traduit en français : les comportements de citoyenneté organisationnelle
OCBO	Les comportements de citoyenneté organisationnelle orientée envers l'organisation
OCBI	Les comportements de citoyenneté organisationnelle orientée envers les individus
CSP	Catégorie socioprofessionnelle
Ddl	Le degré de liberté
DER	Distribution Equitable des Ressources
Dif moy	La différence de la moyenne
SPSS	Statistique Programme Science Sociale
Sig	La signification
J.org	Justice organisationnelle
Ech rep	Echantillon représentatif
GRH	Gestion des ressources humaines
RTC	Région Transport et Canalisation
SONATRACH	Société Nationale de Transport et de Commercialisation des hydrocarbures
RTO	Région Transport Ouest
T.F.D.C	Tout à fait en désaccord
T.F.D.A.C	Tout à fait d'accord
D.S.C	En désaccord
S.A	Sans avis
T.F.D.A.C	Tout à fait d'accord

## La liste des tableaux:

N°	Tableaux	Page
1	Présentation de l'effectif des travailleurs de siège de la RTC de Bejaia	66
2	Présentation de la population d'enquête	67
3	Répartition des memebres de l'échantillon selon l'âge	68
4	Répartition des memebres de l'échantillon selon le genre	69
5	Répartition des memebres de l'échantillon selon le niveau di'nstruction	70
6	Répartition des memebres de l'échantillon selon la situation matrimoniale	71
7	Répartition des memebres de l'échantillon selon les catégorirs socioprofessionnels	72
8	Répartition des memebres de l'échantillon selon l'ncienneté	73
9	Présentaion de coefficient de corrélation des items de la justice organisationnelle	77
10	Présentation de la fédilité de la justice organisationnelle	78
11	Présentation de la fédilité des conflits organisationnels	79
12	Présentation des items de la justice organisationnelle	81
13	Présentaion des items des conflits organisationnels	82
14	Présentation des notes attribuées aux réponses des enquêtés	83
15	Cotation de la première partie du questionnaire relative aux donnés personnels	83
16	Présentation de lacotation de l'échelle de Likert	84
17	Présentation de niveau de la perception de la justice organisationnelle	87
18	Présentation de l'incidence de la justice organisationnelle dans la résolution des conflits organisationnels	90
19	Présentation de la variance de l'incidence de la justice organisationnelle dans la résolution des conflits organisationnels	91
20	Présentation de la perception de la justice organisationnelle selon le niveau d'instruction	93
21	Présentation de la perception de la justice organisationnelle selon les catégories socioprofesionnelles	94
22	Présentation de la perception de la justice organisationnelle selon le genre	96

## La liste des figures:

N°	Figure	Page
1	Répartition des membres de l'échantillon selon le genre	68
2	Répartition des membres de l'échantillon selon l'âge	69
3	Répartition des membres de l'échantillon selon le niveau d'instruction	70
4	Répartition du membre de l'échantillon la situation matrimoniale	71
5	Répartition du membre de l'échantillon selon les catégories socioprofessionnelles	72
6	Répartition du membre de l'échantillon selon l'ancienneté	79
7	Graphique entre les résidus normalisés et les valeurs prévues Normalisées	92

# Sommaire

## Sommaire

Titres :

Remerciement.....	I
Dédicace.....	II
Tableau des abréviations.....	III
Liste des tableaux.....	IV
Liste des figures.....	VI
Sommaire.....	VII
Résumé de la recherche .....	VIII
Introduction.....	1

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

Préambule

1. Problématique .....	4
2. Les hypothèses.....	7
3. Les objectifs de la recherche.....	8
4. L'importance de la recherché.....	8
5. Définitions des concepts clés.....	10
6. Les études antérieures.....	11

### **Partie théorique de la recherche**

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

Préambule

1- Définition et fondement.....	15
2-les dimensions de la justice organisationnelle.....	16
2-1)- La dimension distributive.....	17
2-2)- La dimension procédurale.....	18
2-3)- La dimension interactionnelle.....	18
3)-Les modèles de la justice organisationnelle.....	20
a)-Le modèle Bi-Factoriel.....	21
b)-Le modèle DER.....	22
c)-Le modèle instrumental.....	23
4)-Influences réciproques de différentes dimensions de la justice.....	23
5)- Les domaines d'application de la justice organisationnelle.....	24
6)-Justice organisationnelle et évaluation des performances.....	26
7)- De quoi dépend le sentiment de justice en entreprise.....	28
8)-Les répercussions de la justice organisationnelle.....	28
9)- Les conséquences de la justice organisationnelle sur la santé psychologique.....	29
10)- Les conséquences de la justice organisationnelle.....	30
11)- Les facteurs déterminants de la perception de la justice organisationnelle.....	37
Résumé du chapitre.....	38

### **Chapitre 3 : les conflits organisationnels**

#### **Préambule**

1-Définition des conflits.....	40
2-Les différents types de conflits.....	41

3-Les différents types des conflits.....	41
5- Les sources du conflit.....	47
6-Les phases du conflit.....	49
7- Les diverses formes de conflit.....	49
8-Avantages et inconvénients des conflits.....	51
8 -1- Les avantages des conflits.....	52
8- 2- Les inconvénients des conflits.....	54
9- La gestion des conflits au milieu organisationnel.....	56
-Résumé du chapitre .....	62

## Cas pratique

### **Chapitre 04 : Méthodologie suivie sur le terrain**

#### Préambule

1-Présentation de lieu de l'enquête .....	64
2-2-La pré-enquête.....	67
2-3- L'enquête.....	74
3-Les méthodes de la recherche utilisées.....	79
4-Les techniques de la recherche utilisées.....	80
5-Les tests psychométriques utilisés.....	84
6-Les difficultés rencontrées.....	85
Résumé du chapitre .....	85

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

### Préambule

1-Analyse des résultats relatifs de l'hypothèse générale de la recherche.....	89
1-1- Analyse des résultats relatifs à la première sous-hypothèse.....	93
1-2- Analyse des résultats relatifs à la deuxième sous- hypothèse.....	94
1-3- Analyse des résultats relatifs à la troisième sous- hypothèse.....	95
2-Discussion des résultats de la recherche.....	98
-Conclusion générale de l'étude	
- Annexes	

## **Résumé:**

Cette recherche s'inscrit dans la préparation du diplôme de master en psychologie du travail et de l'organisation, consacrée à la recherche du rôle de la justice organisationnelle dans la résolution des conflits organisationnels au sein de l'entreprise SONATRACH (RTC) de la wilaya de Bejaia. Afin d'atteindre les objectifs tracés dans la présente étude scientifique, des questions ont été émises au départ, ainsi des hypothèses souvent avancées pour justifier ces résultats reposant sur le classement en trois structures de la justice organisationnelle. Dans la première structure qui est la dimension distributive, cette dernière se réfère aux perceptions et aux réactions quant aux rétributions reçues suite aux allocations des ressources matérielles et socio-émotionnelle au sein de l'organisation, dans la seconde structure qui est la dimension procédurale qui sert à l'analyse des procédures juridiques, cette dernière représente les perceptions subjectives des individus de la manière avec laquelle les rétributions ont été distribuées, et enfin la dernière structure qui est la dimension interactionnelle qui désigne la qualité du traitement interpersonnel que les travailleurs reçoivent de la part des autres. C'est en adoptant une approche attitudinale que l'entreprise pourra faire des choix qui permettront au système de justice à contribuer significativement à la résolution des conflits au sein de l'organisation, et ceci lorsque on le jumèle avec les démentions de la justice organisationnelle. D'un autre côté, la justice organisationnelle peut être considérée comme un construit multidimensionnel.

Dans la présente recherche, nous avons optés pour une approche multidimensionnelle qui décrit le processus de la justice organisationnelle, la distinction entre ces dimensions conduit généralement à postuler qu'un impact positif existe sur la résolution des conflits organisationnels.

Pour atteindre les objectifs de notre recherche, nous avons opté pour une démarche méthodologique quantitative en utilisant la régression linéaire comme opération statistique, cette contribution cherche à démontrer les incidences que peuvent engendrer la justice organisationnelle à l'entreprise SONATRACH(RTC) de la wilaya de Bejaia. Cette méthode nous a conduit à appliquer un questionnaire construit de 50 items réparties en trois axes : l'axe des données personnelles, l'axe de la justice organisationnelle et l'axe des conflits organisationnels. Ce questionnaire a été distribué auprès d'un échantillon stratifié proportionnel constitué de 82 travailleurs de toutes catégories socioprofessionnelles.

Cette recherche admet qu'un impact significatif de la justice organisationnelle sur la résolution des conflits organisationnels au sein de l'entreprise SONATRACH (RTC) de Bejaia, et ce, selon les résultats obtenues lors des calculs de la régression linéaire  $R^2=0,46$  et ce veut dire que 46% des travailleurs de la SONATRACH (RTC) de Bejaia admettent que la justice adoptée par la SONATRACH est une justice équitable. Lorsqu'on jumèle les trois dimensions de la justice organisationnelle, nous remarquons qu'elles ont un rôle important dans la résolution des conflits au sein de l'entreprise. Nous remarquons que les trois dimensions de la justice organisationnelle ont un effet positif sur la résolution des conflits organisationnels, et ce par une signification de 0,05 en sciences sociales. Pour l'hypothèse qui dit qu'il ya de différence de la perception de la justice organisationnelle chez les hommes et chez les femmes est infirmée, et ce par les résultants obtenues du T-test ANOVA. Par contre les autres hypothèses sont confirmées et ce par les résultats obtenues.

## Introduction

Les sciences sociales ont développé une approche descriptive de la façon dont les individus évaluent en termes de justice les situations de travail et y réagissent lorsque ce sentiment de justice n'est pas atteint (Grennberg et Lind, 2000). Cette approche, aujourd'hui connue sous le nom de la justice organisationnelle, cette dernière s'est développée autour de trois dimensions principales qui reflètent les préoccupations de justice des individus dans leur milieu professionnel. La première dimension nommée la justice distributive, elle concerne les sentiments de justice dans les diverses formes de récompenses attribuées en échange des contributions des individus ? Celle-ci n'est pas le seul facteur dans les perceptions de justice des salariés. Une seconde dimension nommée la justice procédurale, elle s'agit des procédures utilisées pour permettre la distribution des ressources. Plus tard, une troisième dimension sous le nom de la justice interactionnelle, celle du sentiment de justice lié au traitement interpersonnel dont les salariés font l'objet de leurs responsables, ces différentes dimensions ont des conséquences importantes dans l'émergence des conflits organisationnels.

Les conflits sont une composante et une conséquence intégrale de la vie en société, chaque personne est appelée au cours de sa carrière professionnelle à vivre une multitude de conflits. L'harmonie n'est pas naturelle dans les organisations. L'entreprise est un lieu de tensions, de conflits, de contradictions et d'intérêt divergents.

Chaque conflit est spécifique et que chacun possède des caractéristiques propres, on reconnaît de plus en plus de similarités entre différentes situations conflictuelles. Donc les organisations peuvent trouver divers systèmes de gestion des conflits en faisant appel à une justice équitable.

La cause principale nous a poussée à traiter ce thème «le rôle de la justice organisationnelle dans la résolution des conflits organisationnels » c'est d'acquérir de nouvelles connaissances sur le thème et de montrer l'incidence de la justice organisationnelle sur les conflits au travail.

Pour notre recherche nous avons structurés notre travail comme suite :

La première partie est théorique, elle contient trois chapitres, le chapitre de cadre méthodologique de la recherche, où nous allons commencer en premier lieu par la problématisation de notre recherche, en second lieu l'élaboration des hypothèses de recherche, en troisième lieu la définition des concepts clés, ensuite la citation des objectifs et

l'importance de cette recherche et enfin les études antérieures faites sur la justice organisationnelle. Le deuxième chapitre porte sur la première variable de notre recherche qui est « la justice organisationnelle » dans ce sens nous allons présenter le fondement et définition de la justice organisationnelle, ses différentes dimensions, ses modèles, ses domaines d'application, ses répercussions, ces conséquences sur l'organisation. Et ses différents déterminants.

Le troisième chapitre porte sur la deuxième variable qui est « les conflits organisationnels » dans ce sens nous allons présenter les définitions des conflits organisationnels, ses types, ses différentes formes, ses sources, ses avantages et inconvénients et enfin des solutions pour gérer les conflits au sein des organisations.

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

La méthodologie suivie sur le terrain qui contient, le lieu de l'enquête, la population de l'enquête, la pré-enquête, la méthode et les techniques utilisées, les tests psychométriques utilisés enfin les contraintes que nous avons rencontrés durant la réalisation de cette recherche. Puis nous allons entamer le deuxième chapitre qui est l'interprétation et l'analyse des résultats. Et enfin nous terminerons notre recherche avec une conclusion qui jumèle les données de l'étude.

Nous souhaiterons de porter le plus possible d'importance sur le sujet « le rôle de la justice organisationnelle dans résolution des conflits organisationnelle » tant que notion nouvelle dans les entreprises et les organisations algériennes.

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

## Préambule

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

**Préambule :**

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

**1-Problématique :**

Au cœur de l'organisation on trouve le capital humain et les ressources humaines.

Parler des ressources humaines ce n'est pas considéré que les hommes soient des ressources mais que les hommes aient des ressources, la mission de management de ressources est de développer et mobiliser les salariés. L'intégration de la stratégie des ressources humaines dans l'entreprise est une nécessité reconnue et les hommes donnent un avantage coopératif à leur organisation. (Peretti, 2007).

La GRH est l'une des pratiques fondamentales qui permettent le développement de tout organisme, il s'agit d'une activité qui vise à améliorer la communication tout en faisant respecter l'organisation de l'entreprise, à ce titre la gestion des ressources humaines comportent plusieurs facettes complémentaires, indissociables et surtout indispensables à la bonne marche de l'entreprise . ( Peretti, 2007).

Dans chaque organisation on observe l'émergence et le déclenchement des conflits dont ces derniers font toujours partie de la vie professionnelle, ceux-ci peuvent naître à partir d'un simple désaccord, si celui-ci n'est pas traité, comme il peut naître à cause de la négligence des autres et lorsque les décisions prises par l'autorité organisationnelle ou légale (entreprise, administration) sont vécus comme injustice, les individus éprouvent un sentiment de la colère qui les conduit à créer des conflits. Bréard et Pastor ajoutent que les conflits dans les organisations sont souvent causés par un écart entre l'organigramme et le sociogramme. Ils précisent que la nature des origines des conflits peut être économique, social ou psychologique. (Bréard et pastor, 2000).

Dans une organisation les conflits naissent le plus souvent d'un fossé creusé insidieusement entre les structures formelles de l'organisation (statut, poste, fonction, rôle) et les structures informelles qui décrivent les liens d'indépendance affectifs entre les acteurs

(échange d'informations, habitude de travail, rythme, jeu de pouvoir et d'influence ...etc.) (Halim 2001).

De plus, tous les conflits non résolus ont des conséquences néfastes, ils ont le potentiel de créer de grandes pertes économiques, produire au niveau de stress considérable au sein de l'organisation, miner les possibilités de coopération et même mener à la paralysie organisationnelle (Woodman, 1992).

De récentes études démontrent un lien significatif entre la perception de justice et les conflits organisationnels, une justice déficiente semble être relié aux différents problèmes, lorsque les décisions prises par l'autorité organisationnelle sont perçues comme injustes, les personnes éprouvent de la colère qui peut les amener à punir d'une manière ou d'une autre la source de l'injustice. (Skarlicki et Folger 1997). Aussi plusieurs recherches, dont font état deux méta analyse (Colquitt et al, 2001 ; Cohen & Charash et Spector, 2001), rapportent des résultats significatifs sur les liens entre la justice organisationnelle et des comportements et des attitudes individuelles qui méritent l'attention. Le nombre de conséquences reliées à la justice organisationnelle est beaucoup plus élevé que dans le cas des enjeux politique. Il y en a cependant qui sont communes à ces deux construits, notamment l'intention de quitter, la satisfaction au travail et la satisfaction à l'égard de superviseur (Colquitt et al, 2001 ; Cohen & Charash et Spector, 2001). De plus, les employés qui perçoivent une injustice peuvent développer de la détresse psychologique, de l'épuisement professionnel ou enco des troubles de sommeil. (Salek, 2006).

Donc il est important pour l'entreprise de pouvoir trouver des solutions afin de faire face à ce phénomène existant au sein de l'organisation. Au-delà les sciences sociales ont développé une approche descriptive de la façon dont les individus évaluent en terme de justice les situations de travail et réagissent lorsque ce sentiment n'est pas atteint (Greenberg et Lind, 2000).

Cette approche, aujourd'hui connue sous le nom de justice organisationnelle (Greenberg 1987), elle s'est développée depuis les années 1960.

Ainsi que cette dernière apparait comme l'un des éléments principaux à traiter par la direction, la mise en place d'une bonne et équitable justice dans les organisations lui permet de réduire les conflits. Autrement dit la justice organisationnelle permettrait d'augmenter le bien être des salariés et cela aurait pour conséquence de réduire les intentions de quitter (Lee

et Eberly, 2008) Donc, cette dernière constitue l'un des éléments essentiels permettant l'influence des systèmes de rémunérations sur les attitudes et les comportements au milieu de travail (Cropanzano et Greener, 1989), elle est ainsi, considérée comme un levier de gestion des conflits au sein de l'organisation. La justice représente un élément clé de la compréhension des comportements des individus dans l'organisation. Les individus réagissent à partir de leurs perceptions. Pour anticiper, comprendre et modifier leurs réactions, il convient donc de saisir les éléments contribuant à leurs perceptions de la justice. Cette perspective des sciences sociales est une approche descriptive qui s'interroge sur les conditions contribuant aux perceptions de justice. Elle s'efforce également d'en prédire les conséquences. (Dbaibo, Harb & Van Meurs, 2010 ; Hogan & Griffin, 2007)

Cependant, la justice organisationnelle est reconnue comme un déterminant des attitudes et des comportements au travail (Colquitt, Colon, Wesson, Porter, 2001) comme elle est importante dans les organisations par ce qu'elle fonde sur le principe d'appartenance et l'identité de chaque membre, les perceptions de cette dernière représentent dans une condition fondamentale pour le développement et le maintien des relations constructifs assurant la confiance et la qualité des échanges entre les acteurs organisationnels. (Roussel 2006).

Il est difficile de concevoir le management moderne sans accorder une attention particulière aux perceptions de justice au travail ainsi un grand nombre d'écoles (Folger, 1987, 1993a ; Greenberg, 1990 ; Scheppard, Lewicki, et Minton 1992) ont amorcé que lorsque les salariés sont face à une situation où ils n'ont pas assez d'éléments pour évaluer la justice de leurs rétributions, ils font appel aux autres formes de justice organisationnelle pour porter un jugement sur leur allocation, ces autres formes portent sur l'analyse des procédures et des échanges interpersonnels. Alors la justice organisationnelle est autour de trois dimensions principales qui reflètent les préoccupations de justice des individus dans leur travail. La première dimension concerne le sentiment de justice dans les diverses formes de récompenses rétribuées aux échanges des contributions d'un individu, cette justice dans la distribution des récompenses est appelée la justice distributive. Celle-ci n'est pas le seul facteur dans les perceptions de justice des salariés. Une seconde dimension renvoie à la justice des procédures utilisées pour permettre la distribution des ressources, il s'agit de justice procédurale, une troisième dimension s'est émergée dans les recherches, celle de justice liée au traitement interpersonnel dont les salariés font l'objet notamment de leurs responsables, cette dernière est nommée la justice interactionnelle. (Rojot et al, 2014)

La question de notre recherche est la suivante : y a-t-il une incidence de la perception de la justice organisationnelle sur la résolution des conflits ?

- Y a-t-il une différence dans la perception de justice organisationnelle des travailleurs de la (RTC) selon leur niveau d'instruction?
- Y a-t-il une différence de la perception de justice organisationnelle des travailleurs de la (RTC) selon les catégories socioprofessionnelle ?
- Y a-t-il une différence de la perception de justice organisationnelle entre les hommes et les femmes à la (RTC)?

## **2-Les hypothèses :**

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

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

### **Hypothèses suivantes :**

Il existe une incidence positive de la justice organisationnelle dans la résolution des conflits organisationnels.

#### **Hypothèse01 :**

Il ya une différence significative par rapport a la perception de la justice organisationnelle entre les travailleurs ayant un niveau d'instruction faible et ceux qui ont un niveau d'instruction élevé.

#### **Hypothèse 02 :**

Il ya une différence significative de la perception de la justice organisationnelle entre les catégories socioprofessionnelles (agents d'exécution, agents de maîtrise, cadres) de la RTC

**Hypothèse03 :**

Il ya une différence significative de la perception de la justice organisationnelle entre les hommes et les femmes au sein de l'entreprise RTC de Bejaia.

**3-Les objectifs de la recherche :**

Les objectif de la recherche de ce mémoire sont :

- Vérifier la relation existante entre la justice organisationnelle et les conflits organisationnels ;
- Examiner si la justice organisationnelle est l'une des facteurs qui engendrent des conflits organisationnels au sein de la (RTC) de Bejaia.
- Diagnostiquer les différents types des conflits organisationnels ;
- comprendre le sens de la justice organisationnelle avec toutes ces dimensions.

**4-L'importance de la recherche :**

L'importance de cette recherche consiste à appliquer notre connaissances théoriques acquises durant notre parcours professionnel et aussi, sensibiliser et proposer aux supérieurs hiérarchique de l'entreprise RTC d'intégrer la pratique de la justice au sein de l'organisation car elle sert aux intérêts personnels et économique des travailleurs et leurs permet de satisfaire leurs besoins d'appartenance et de valorisation de soi comme elle les motive.

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

**5-Définition des concepts clés :****1- Définition du conflit :**

**a)-Définition théorique:** le conflit est définie comme une « incompatibilité entre individus, un conflit existe quand les activités, intérêts ou besoins incompatibles ont lieu et cette incompatibilité entre les entités antagonistes peut se situer au niveau des objectifs, des cognitions ou des émotions ». (Deutsch, 1973)

Le conflit se présente aussi comme une lutte ou moins deux parties interdépendantes qui perçoivent des buts incompatibles et une interférence de l'autre partie dans l'atteinte de ces buts (Wilmot, 1995), (de Bertrand, 2014).

#### **b)-Définition opérationnelle :**

Le conflit est un affrontement, une idée opposante et un désaccord entre des intérêts entre les personnes. Il est défini par les réponses des travailleurs de la (RTC) sur les items des conflits sur dans notre questionnaire.

**C)-Définition de conflit organisationnel :** les conflits qui s'émergent dans l'environnement organisationnel peuvent être compris comme un processus dynamique qui sous-tend une importante variété de comportement organisationnel (Pondy 1967).

### **2)-Définition de la justice organisationnelle**

#### **a)-définition théorique:**

Le concept de justice organisationnelle fait référence à la perception de justice à l'égard du traitement reçu par un travailleur au sein d'une l'organisation (Greenberg, 1993, p 81, traduction libre). Aussi est l'ensemble des règles de l'entreprise au niveau de la distribution et les attributions des ressources.

#### **b)-Définition opérationnelle :**

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

La littérature révèle l'existence de trois dimensions principales et distinctes, il s'agit de : la justice distributive, la justice procédurale et la justice interactionnelle. Colquitt et al 2001, Cohen et Charash, 2001, Simard et al 2005, Kang 2007, Scott et Colquitt, 2007, Kumar et al 2007, Sulu et al 2007).

#### **2-1-)-La dimension distributive :**

##### **a)-Définition théorique:**

La première dimension de la justice organisationnelle est celle de la justice distributive, elle axée sur les résultats. En effet, celle-ci fait référence à la perception de

justice du travailleur en regard aux décisions menant à la distribution des ressources (ex : salaire, promotion, formation) au sein de l'organisation (Adams 1965, Thibault et Walker, 1975, McFarlin et Sweeney 1992, Cohen et Charash et Spector, 2001).

**b)-Définition opérationnelle :**

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

**2-2)-La dimension procédurale :**

**a)-définition théorique :**

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

**b)-Définition opérationnelle :**

La justice procédurale est l'ensemble des moyens et des procédures utilisés par l'administration pour faire face aux décisions, et ce, apparait à partir des réponses qu'il donne selon notre questionnaire distribué au sein de l'entreprise RTC de Bejaia.

**2-3)-La dimension interactionnelle :**

**a)-définition théorique :**

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

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

### **b-) Définition opérationnelle :**

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

## **6-Les études antérieures :**

### **6-1-La relation entre la justice organisationnelle et la santé au travail**

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

Aujourd'hui les chercheurs ont démontrés que la perception des individus de la justice qui entoure la distribution des ressources organisationnelle (salaire, promotion ...) influence des attitudes et des comportements au travail (Moorman, 1991 ; Tepper, 2001 ; Ambrose, 2002). Selon d'une récente étude, la perception d'injustice distributive entraine une augmentation du stress, qui a long terme peut provoquer des problèmes de santé mentale (Judge et Colquitt, 2004).

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

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

Selon Thibault et Walker (1975), le contrôle des processus et des décisions est au cours de la perception de justice procédurale, alors que pour Leventhal (1980), ce sont des éléments (consistance, neutralité, information adéquate, possibilité de révisions, représentation et

éthique ) mêmes de processus plutôt que la perception de contrôle de ce dernier qui importe cette deuxième forme de justice affectera des relations entre les employés et l'organisation ( Cropanzano ; al ,2001) et semble avoir un impact significatif sur la santé mentale des employés (Tepper ; 2001, Elovainio et al, 2001,2003 ; Judge et Colquitt, 2004) .

Tepper 2001 s'intéresse à la relation entre la justice organisationnelle (distributive, et procédurale) et la détresse psychologique. Dans son étude, il supposait que la perception de la justice (distributive et procédurale) influence directement et de manière négative la détresse psychologique des employés.

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

### **6-3-La justice interactionnelle et la santé :**

La justice interactionnelle tire ses origines des travaux de Bies et Moag (1986). Elle correspond à la perception qu'un individu se fait de la qualité des communications et des échanges avec ces supérieurs. Lorsque les individus se sentent traités avec respect et dignité, ils ont tendance à percevoir leur milieu de travail comme équitable. Alors que certains auteurs (Bies et Moag, 1986 ; Moorman, 1991) considère la justice interactionnelle comme une forme distinguée de justice organisationnelle, d'autres la conçoivent comme sous-catégorie de la justice procédurale (Tyler et Al, 1996). Néanmoins, une récente étude de Colquitt, (2001) a démontré empiriquement que ces deux formes de justice sont différentes.

Des résultats des récentes études empiriques démontrent un lien significatif entre la perception de justice interactionnelle et la santé mentale des employés (Elovainio et al, 2001, 2003, Kivimaki, Stansfeld, 2003).

Toutefois ces mêmes études soulignent la prédominance de justice procédurale sur la justice interactionnelle dans l'explication du développement des problèmes de santé au travail. (Elovainio et al, 2001, 2003, Kivimaki, Stansfeld, 2003).

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

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

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

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

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

Et d'autres recherches ont montré que la justice organisationnelle était négativement reliée aux intentions de quitter (pour des revues de synthèses, voir Cohen-Charash & Spector, 2001; Colquitt et al, 2001).

En effet, si les employés estiment que le traitement reçu dans leur organisation Actuelle n'est pas juste, ils n'auront pas l'intention de rester définitivement au sein de celle-ci et chercheront alors une meilleure reconnaissance dans une autre entreprise (Adams, 1965). En outre, selon la théorie de l'échange Social (Blau, 1964; Gouldner, 1960).

Les individus qui perçoivent un Traitement juste de la part de leur organisation se sentent redevables vis-à-vis de celle-ci et sont ainsi contraints de continuer à travailler dans cette Structure. Employés vont par conséquent estimer que le contrat psychologique Promesses et obligations réciproques reliant les employeurs et les Salariés) est rompu. (Robinson, Kraatz & Rousseau, 1994).

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

### Préambule

- 1- Définition et fondement
- 2- Les dimensions de la justice organisationnelle
- 3- Les modèles de la justice organisationnelle
- 4- L'influence réciproque des différentes dimensions de la justice organisationnelle
- 5- Les domaines d'application de la justice organisationnelle
- 6- La justice organisationnelle et l'évaluation des performances
- 7- De quoi dépend le sentiment de justice organisationnelle
- 8- Les répercussions de la justice organisationnelle
- 9- Les conséquences de la justice organisationnelle sur la santé psychologique
- 10- Les conséquences de la justice organisationnelle
- 11- Les facteurs déterminants de la perception de la justice organisationnelle

### Résumé du chapitre

**Préambule :**

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

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

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

Avant d'être organisationnelle, la justice est par nature un phénomène social et humain (Breugé 1998). L'être humain désire la justice pour avantages qu'elle apporte, par exemple la tranquillité, l'ordre social etc. Ainsi, la justice a suscité la curiosité et l'intérêt de nombreuses disciplines comme la philosophie, la sociologie, la psychologie, le droit à la considérer, il existe plusieurs façons de la appréhender. En effet, la philosophie conçoit la justice dans une optique normative et perspective, selon la théorie de la justice de Rawls (1970) <la justice est la première vertu des vertus des institutions sociales comme la vérité et celle des systèmes de pensées. Si élégante et économique que soit une théorie, elle doit être rejetée si elle n'est pas vraie ; si efficace et si bien organisée que sont les institutions et les lois, elles doivent être abolies si elles sont injustes) la justice est la valeur fondamentale pour la société, les philosophes tentent de déterminer quelles sont les actions qui sont justes et celles qui ne sont pas alors que les psychologues vont se préoccuper des conditions dans les quelles une personne va apprécier une situation comme juste ou pas. Ils s'inscrivent dans une approche descriptive de la justice. Les psychologues cherchent à savoir pourquoi les individus conçoivent certaines situations comme juste et ils s'intéressent aussi aux différentes conséquences que produisent cette évaluation de la situation (Cropanzano et al, 2007)

Une personne va dire que qu'une situation est juste uniquement si elle perçoit juste. Ce jugement est donc subjectif. Il ne se construit pas sur la base des critères fixes et stables et ne s'élabore pas non plus à partir des caractéristiques objectives d'une situation

(Kellerhals, et al, 1997), c'est ce que l'on peut appeler le sentiment de justice et c'est ce sentiment de justice dont il va être question.

### **1-2- Définition de la justice organisationnelle :**

La justice est une notion complexe. Tout un chacun ressent face à une décision prise par un dirigeant une impression de justice en fonction de différents paramètres ou de différentes comparaisons implicites, mais la difficulté réside dans la compréhension du fonctionnement d'un objet connu de tout et en même temps difficile à circonscrire ou à décrire (Greenberg, 2000). Afin d'éclaircir les différentes notions liées à la justice.

## **2- les dimensions de la justice organisationnelle :**

### **2-1-La justice distributive :**

La justice distributive est inscrite aussi bien dans l'histoire des sciences humaines (Markovsky et Younts, 2001) que dans la philosophie normative (Sabbagh, 2001). La justice distributive renvoie aux perceptions et aux réactions quant aux rétributions obtenues, au regard à la fois de ce que les employés croient mériter et de leur comparaison à autrui (Deutsch, 1975). C'est le pionnier Stacy Adams qui fit entrer en 1963 la justice distributive dans la psychologie organisationnelle.

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

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

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

### **2-2- La justice procédurale :**

Alors que les recherches sur la justice distributive ont dominé les années 1960 et 1970, la fin des années 1970 et les années 1980 ont marqué de l'avènement des recherches sur la

justice procédurale. Celle-ci insiste sur le fait que les individus sont sensibles aux procédures suivies par les décisionnaires pour déterminer la distribution des ressources et prendre les décisions (Colquitt et al, 2005). (Thibault et Walker, 1975) ont marqué ce tournant grâce à des études sur la résolution des conflits dans un contexte judiciaire. Ils montrent que lorsqu'une personne peut exercer un contrôle sur un processus de prise de décision, elle considère celle-ci comme étant plus juste, y compris si elle ne lui est pas favorable. Ce contrôle consiste en une possibilité donnée à la personne à qui la décision s'applique de donner un avis, de faire part de ses sentiments durant la procédure qui permettra d'arrêter la décision. On retrouvera fréquemment dans la littérature ce principe de justice aux nombreuses conséquences que l'on appelle l'effet de voix (Folger, 1977)

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

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

Les critères identifiés par Thibaut et Walker (1975) et Leventhal (1980) ont très largement servi de base théorique aux études sur la justice procédurales que l'on retrouve dans la

littérature. Ils permettent d'évaluer aussi bien la perception de justice des procédures que l'acceptation des décisions et rétributions. Les effets de la justice procédurale ont donné lieu à des nombreuses découvertes sur les comportements organisationnels, et cette forme de justice s'est imposée rapidement comme structurellement constitutive de la notion même de justice, notamment parce qu'elle interagit directement avec la justice distributive. (Folger et Martin, 1986).

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

### **2-3- La justice interactionnelle :**

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

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

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

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

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

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

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

Selon Bies et Moag (1986), la justice interactionnelle renvoie aux préoccupations des personnes concernant la qualité du traitement interpersonnel reçu pendant la mise en œuvre des procédures. Moag (1986), Tyler et Bies (1989) ont démontré que la perception de la

justice est influencée particulièrement par deux facteurs : la perception par les individus des traitements interpersonnels et l'adéquation avec laquelle les procédures formelles sont expliquées. Bies (1986) a identifié quatre critères déterminants :

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

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

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

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

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

#### **a)Le modèle Bi-Factoriel :**

Étant donné que la justice distributive concerne par définition, ce que les individus reçoivent, il est supposé qu'elle a un impact sur les réactions des employés aux rétributions spécifiques à l'organisation (Spector, 2001). Si la justice distributive est un déterminant principal de la satisfaction d'un salarié à l'égard d'une rétribution organisationnelle spécifique ou d'un résultat d'une décision précise, la justice procédurale est un déterminant principal de ses attitudes et comportements liés à l'organisation dans sa globalité (Cropanzano et Greenberg, 1997). La justice procédurale semble notamment avoir un impact plus grand sur les réactions à l'égard de l'organisation et ses dirigeants (Lind ; tyler Degoey, 1995).

Dans une étude devenue classique, Folger et Kinovsky (1989) ont démontré cette dichotomie. En étudiant les augmentations de salaire, ces auteurs ont constaté que lorsque les

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

### **b) Le modèle DER :**

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

Les auteurs l'ont mesuré à partir d'une échelle faite par De Boer et al, (2000) et l'ont analysée à l'aide d'un modèle d'ES. Les résultats montrent que la justice distributive tend à atténuer les symptômes dépressifs et les absences pour maladie, une année après le début de l'étude, en contrôlant pour les symptômes dépressifs du début. En effet, ces symptômes se trouvaient réduits parmi les employés expérimentant une grande justice, mais étaient exacerbés en cas d'injustice. Ces associations sont pour la plupart statistiquement significatives ( $p < 0,001$ )

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

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

Ainsi, la justice distributive, sans remettre en question le modèle de DER, considère une vision plus globale de la distribution des ressources dans l'environnement de travail.

Cette dimension de la justice organisationnelle intègre un aspect qui va au-delà du modèle DER et qu'il serait pertinent de prendre en compte dans la prédiction des problèmes de santé mentale des travailleurs.

De même, bien que le modèle DER ne mette pas d'accent sur le soutien social du supérieur, la reconnaissance et le soutien de la part de supérieur font partie des récompenses.

En somme, le modèle de la justice organisationnelle est à la fois un modèle émergent et un modèle bien établi sans la littérature. En effet, son utilisation devenue récurrente au fil des études, a permis de montrer une association avec la santé des travailleurs et des travailleuses, et de poser les premières bases de la plausibilité biologique de cet association. (Virtanen, 2006).

### **C- le modèle instrumentale :**

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

Les études empiriques soutiennent cette vision instrumentale, du moins comme une explication partielle des motivations de la justice. Plusieurs chercheurs ont constaté que les individus sont plus satisfaits par rapport aux processus lorsque leurs rétributions leur sont favorable (Charash & Spector 2001), dans leur méta-analyse ont trouvé un lien significatif entre le salaire et la justice procédurale ; des salaires plus élevés étaient corrélés de façon positive avec des perceptions plus élevées de justice organisationnelle. Le modèle est aussi vérifié par des études qui montrent que les individus ont tendance à évaluer plus positivement les processus quand les rétributions obtenus sont favorables par opposition aux processus aboutissant à des à des rétributions défavorables (cf. Cole et Flint, 2003 ; Conlon et Ross, 1993).

### **4-Influences réciproques de différentes dimensions de la justice :**

Chaque forme de justice, distributive, procédurale et interactionnelle est liée aux autres à travers les décisions organisationnelles. « Heureusement, il ya une bonne nouvelle, il est montré que les trois dimensions de justice interagissent » avancent Cropanzano, et al, (2007) à travers de préconisations psychosociologiques pour un management efficace. La littérature comporte ainsi des apports théoriques qui permettent de comprendre la différence entre les différentes dimensions de justice, mais également d'autres qui expliquent les interactions qui existent entre elles. C'est en jouant expérimentalement sur le degré de justice de chaque

dimension que les chercheurs ont pu déterminer les effets des unes sur les autres. Il a été montré dans un premier temps un effet interactif systématique entre justice distributive et justice procédurale dans la perception qu'a l'individu de la décision hiérarchique prise à son égard. Cela signifie que si une décision est perçue comme juste dans ces procédures alors qu'elle est perçue comme injuste au regard de la justice distributive, cette même décision peut être globalement juste. L'inverse est également vrai. Cropanzano, et al, (2007)

De la même façon, la justice interactionnelle intègre avec les autres formes de justice de façon à compenser des injustices distributives et procédurales (Cropanzano, Slaughter et Bachiochi, 2005) ; Goldman, 2003). L'influence de la justice interactionnelle sur les autres formes de justice se vérifie tout particulièrement en ce qui concerne les attitudes et comportements vis-à-vis du leader. C'est également le cas pour les attitudes et comportements qui revêtent une composante relationnelle comme le soutien collectif et les comportements contreproductifs au travail. (Cropanzano, Slaughter et Bachiochi, 2005) ; Goldman, 2003).

Quelques recherches ont ensuite investi les liens de cause à effet du triple interaction justice distributive, procédurale et interactionnelle. Chacune de ces dimensions permet d'atténuer ou de renforcer les formes d'injustice des deux autres et ont des effets par exemple sur les comportements de représailles au travail. Une autre forme d'interaction entre les différentes dimensions de justice apparaît lorsqu'on étudie leurs effets conjoints sur une même variable. Par exemple, un effet devenu aujourd'hui un classique est l'influence de l'interaction entre justice distributive et justice procédurale sur la satisfaction d'un salarié. Si une personne reçoit une rétribution qu'elle considère injuste, mais que les procédures qui ont permis cette rétribution sont quant à elles perçues comme juste, le salarié aura moins de sentiments négatifs vis-à-vis de sa rétribution (Brockner, 2002).

Les effets de la justice ou des injustices sur les attitudes et comportements ont permis au fur et à mesure de dessiner les contours de chaque forme de justice aussi bien dans ce qui les distingue que dans ce qui les relie. (Delporte, 2016).

## **5-Les domaines d'application de la justice : exemples des pratiques de GRH :**

La sélection représente un domaine fort étudié dans le cadre des perceptions de justice. En effet, de nombreuses études ont été consacrées à la justice et ses répercussions dans le domaine particulier de la sélection du personnel. L'étude de référence sur le sujet est celle de

GUILLILAND (1993 ; 1994) qui montre que le sentiment de justice permet de prédire l'intention de recommander l'entreprise aux autres ainsi que le sentiment d'efficacité personnelle. Plus particulièrement, l'auteur montre que les personnes qui ont reçu une explication quant aux raisons de leur rejet lors de la sélection sont plus enclines à recommander l'entreprise. GUILLILAND (1993 ; 1994).

De plus les personnes qui ont été retenus suite à un processus de sélection dont le contenu été lié à la fonction à pouvoir ont un sentiment d'efficacité personnelle plus fort que ceux qui ont été rejetées suite à une telle procédure de sélection. Dans une étude empirique longitudinale, PLOYHART et RYAN (1997) montre un effet d'interaction entre la justice procédurale et la justice distributive pour prédire les intentions de recommander et de ré-postuler ainsi que l'autoévaluation de la performance. De manière générale, les résultats ont montrés qu'une perception favorable à l'entreprise était plus prononcée chez les individus qui percevaient les résultats de la sélection comme justes. Dans une autre étude, longitudinale, Bauer, Maertz, Dolen et Champion (1998) ont montré que le sentiment de justice à l'égard des procédures de sélection avait un impact sur l'attractivité de l'organisation et sur les intentions de la recommander à d'autres candidats. (Champion 1998).

Notons qu'en plus de ce foisonnement d'études sur les procédures de sélection du personnel, d'autres domaines d'application de la justice à la GRH ont été étudiés (Folger et Cropanzano, 1998). C'est le cas, notamment du changement organisationnel. Notons, par exemple une étude de Kickul , Lister et Finkl (2002) qui montre un effet modérateur des dimensions de la justice procédurale et interactionnelle sur l'effet de violation du contrat psychologique dans le cadre d'un changement organisationnel. Dans le même ordre d'idée, Copinath et Becker (2000) ont mené une étude sur le lien entre la justice et la confiance dans le cadre d'un rachat suivi d'un licenciement collectif. Ils ont montré que la justice procédurale permettait de prédire la confiance dans le nouveau propriétaire et l'implication organisationnelle envers la nouvelle entité. Parmi le peu d'études qui traitent du lien entre la justice et le stress, retenons celle de Judge et Colquitt (2004) qui montre un effet médiateur du conflit travail-famille sur le lien entre d'une part la justice procédurale et interpersonnelle et d'une part le stress. Judge et Colquitt (2004). S'intéressant également au phénomène de conflit au travail- famille, Siegel et ses collègues (2005), ont trouvé que la justice procédurale modère la relation entre le conflit et l'implication organisationnelle. En effet ils montrent que les conséquences négatives engendrés par le conflit travail-famille sur l'implication

organisationnelle sont moins prononcées lorsque les travailleurs perçoivent une forte justice procédurale. (Siegel et ses collègues 2005),

### **6-justice et évaluation des performances :**

L'évaluation des performances est considérée comme ayant une plus forte influence sur le sentiment de justice que la satisfaction de la rétribution elle-même Cherry, Ordonez et Gilliland (2003). Il se joue donc au moment précis du dévoilement de l'évaluation entre le chef et le subordonné des enjeux professionnels et psychosociaux importants, dus entre autres fait que l'évaluation des performances rentre de compte dans des processus décisionnels (Sulsky et Koewn, 1998).

Nous pouvons déjà percevoir les implications que vont avoir les enjeux liés à l'évaluation professionnelle sur le sentiment de justice des personnes notées. Bien que nous voyions que la justice organisationnelle trouve son importance dans l'évaluation professionnelle, les rapports entre justice et évaluation de la performance apparaissent surtout dans les recherches à travers la justice distributives et la justice procédurale. En effet, dans la continuité de la théorie de l'équité Adams, 1995), le personnel noté est sensible à la juste récompense sous forme d'évaluation en proportion avec le travail fourni. Cela influencera directement l'acceptation du système de notation lui-même (Dipboye et de Pontbraind, 1981). De plus, les personnes évaluées vont être sensibles à multiples éléments du processus de notation comme par exemple l'opportunité qui leur sera donné d'exprimer leurs impressions à ce sujet (Landy, Barnes et Murphy, 1978). La possibilité pour les individus évalués d'être impliqués dans le processus de notation est toujours perçu comme plus juste que si cette opportunité ne leur est pas donné (Lissak, 1983).

Folger et Konovsky et Cropanzano (1992) ont proposé une approche procédurale d'évaluation des performances pour réduire les sentiments d'injustice. Selon eux, elle comporter trois impératifs :

- une information adéquate, les individus doivent savoir suffisamment à l'avance quand et sur quels critères ils vont être évalués. Cela nécessite une information régulière de la part du chef.
- une écoute juste, elle consiste à ne se baser que sur des performances professionnelles tangibles pour l'évaluation plutôt que sur des impressions personnelles. Tout en donnant la possibilité à la personne évaluée de donner son avis.

-un jugement objectif, les critères retenus et leur évaluation doivent être précis, et les décisions prises en suivant un processus formel.

Greenberg (1986) relève quant à lui cinq critères de la justice procédurale appliquée à l'évaluation des performances :

-le recueil et l'utilisation d'informations en amont de l'évaluation

-la qualité du dialogue durant l'entretien

-la possibilité de correction

-la connaissance du travail de la personne évaluée

-l'utilisation de référentiels pertinents et cohérents.

Dans le champ théorique de l'évaluation professionnelle, nous voyons qu'il existe de nombreuses problématiques qui amènent à la formation du sentiment de justice chez les individus Greenberg (1986).

### **7-De quoi dépend le sentiment de justice en entreprise ?**

La justice organisationnelle est un concept important en entreprise car la perception de l'équité que les employés ont concernant les politiques, les processus et les pratiques de leur entreprise aura un impact sur leurs attitudes (satisfaction, engagement...) et leurs comportements en milieu de travail (comportement de présence ou l'absence, taux de roulement...).

La justice organisationnelle rend donc des sentiments, des perceptions individuelles de justice (ou d'injustice) en entreprise ; elle est donc objective car une situation peut paraître juste pour un individu et injuste pour un autre. Pour bien comprendre ce concept, regardons les trois dimensions qui la composent soit la justice distributive, la justice procédurale, et la justice interactionnelle.

Le sentiment de justice favorisera :

- La diminution d'émotion négative notamment la colère, l'amertume et le stress ;
- L'attachement envers l'entreprise, la satisfaction au travail tel que les comportements de citoyenneté organisationnelle et de meilleure performance ;

- Une diminution des comportements professionnels improductifs tels l'absentéisme, le taux de roulement, les voies, le gaspillage ;
- Une meilleure estime de soi des employés et un meilleur sentiment d'auto efficacité qui constitue la croyance qu'a un individu en sa capacité de faire ou non une tâche. Bref, une meilleure perception que l'employé aura lui-même (Robbins et al, 2001).

### 8- le sentiment d'injustice :

Le sentiment d'injustice se forme à partir d'une évaluation de la situation et repose sur des comparaisons de trois niveaux :

- **Comparaison intra-individuelle** : réside dans le fait de comparer ce qui nous arrive à nos attentes.
- **Comparaison interindividuelle** : une personne se compare à autrui en terme d'égalité, d'équité et de besoins afin d'estimer les rétributions qu'elle aurait de voir.
- **Comparaison intergroupe** : réside dans la comparaison à un groupe, une personne va estimer les rétributions qui lui sont accordées par comparaison de son groupe avec un groupe de référence (Guimond & Taugas, 1954)

### 9)- les répercussions du déséquilibre de la justice organisationnelle :

Les perceptions de justice organisationnelle façonnent les attitudes et comportements des employés au sein de leur entreprise. La perception d'un climat de justice entraîne une satisfaction et une confiance envers le système organisationnel et le supérieur, et incite les employés à s'engager dans des comportements dépassent le cadre formel des conduites prescrites. Ces comportements contribuent à la cohésion des équipes (altruisme, courtoisie, entraide) et au bon fonctionnement de l'organisation (conscience professionnelle, engagement, sens civique). A l'inverse, des sentiments d'injustice peuvent engendrer des conduites ayant un impact négatif à la fois sur le bien-être des employés et sur le fonctionnement de l'entreprise. Plusieurs études empiriques montrent que des comportements de retrait, de vol, de sabotage, d'agression ou encore de non-citoyenneté organisationnelle sont expliqués par des perceptions d'injustice organisationnelle. Les chercheurs se sont aussi interrogés sur les enjeux de la justice organisationnelle sur la performance au travail, les

attitudes et les comportements des salariés (Bies Skarlicki & folger, 19977). Plus le sentiment de justice organisationnelle est lié à la performance au travail, plus on est amené à se demander quel impact laisse un sentiment d'injustice organisationnelle sur la performance, les attitudes et les comportements au travail.

S'intéresser au ces conséquences comportementales de l'injustice organisationnelle revient à entrer dans un univers très complexe, riche de diversités comportementales. Ces comportements peuvent notamment se distinguer par les répercussions qu'ils entraînent au niveau organisationnel. (Bies Skarlicki & folger, 19977).

### **10)- les conséquences de la justice organisationnelle sur la santé psychologique :**

Lorsque les décisions prises par l'autorité organisationnelle sont perçues comme injustes, les personnes éprouvent de la colère qui peut les amener à punir d'une manière ou d'une autre la source de l'injustice (Skarlicki & Folger, 1997).

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

psychologique médiatise la relation entre la justice organisationnelle et les problèmes de sommeil. Enfin, Gillet et al (2013) spécifient que la justice distributive et la justice interactionnelle médiatisent le lien entre le leadership transformationnel et la qualité de vie au travail des infirmières.

Le principe de justice est fondamental dans toutes organisations humaines et la préoccupation de l'individu de la justice est primordiale car la justice influence la prise de décision, la santé des individus et les comportements. Dans cette étude il est intéressant de voir quel impact peut avoir la justice organisationnelle et ses dimensions sur le bien-être, la détresse. (Bouterfas, 2014).

### **11)- les conséquences de la justice organisationnelle :**

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

#### **a)-Les attitudes et les émotions :**

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

#### **b)-La satisfaction au travail :**

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

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

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

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

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

### **d)-l'engagement organisationnel :**

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

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

### **e)-les intentions de départ :**

Les intentions de départ peuvent se définir comme la dernière manifestation Attitudinale précédant l'acte de quitter l'organisation, c'est-à-dire comme les précurseurs

psychologiques les plus immédiats de départ effectif de l'organisation, étant donné les difficultés de l'opérationnalisation des départs effectifs, l'intention de quitter a été utilisée par nombreux chercheurs comme un proxy pour tester l'effet des différentes pratiques organisationnelles sur les comportements de départs des employés.

L'étude de la relation justice organisationnelle- intentions de départs a donné lieu à des résultats Pei précis quant à la contribution relative de chacune dimension de la justice. Mesterson et al (2000) ont trouvé que la justice procédurale est un déterminant plus fort de la volonté des employés de quitter l'entreprise que la justice interactionnelle alors que Dailey et Kirk (1992) suggèrent que l'intention des départs est davantage affectée par le niveau de la justice interactionnelle. De même, dans une remarquable étude basée sur le cadre de référent.

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

#### **f)-L'acceptation des décisions organisationnelles :**

Dans un environnement concurrentiel marqué par la nécessité de maîtriser les coûts, la capacité de l'entreprise à faire accepter des décisions défavorables ou contraignantes a ses employés.

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

#### **g)- attitudes envers les figures d'autorité :**

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

Cependant, les méta-analyses de Colquitt et al. (2000) n'apportent qu'un soutien partiel à ce raisonnement. En effet, bien qu'elles confirment les résultats décrits pour la relation juste, elles infirment la logique agent/système en ce qui concerne les effets des dimensions de justice organisationnelle sur la satisfaction à l'égard du supérieur, la confiance

accordés au supérieur, la confiance accordé au supérieur et les évaluations générales des figures d'autorité. Ceci s'explique probablement par le fait que ces méta-analyses sont basées en grande partie sur des études qui soit ne considèrent pas simultanément les effets des trois dimensions de la justice (en négligeant la plupart de temps la justice interactionnelle), soit intègrent les éléments interactionnelles sous la houlette d'une conceptualisation large de la justice procédurale. Colquitt et al. (2000)

#### **h)-Les performances au travail :**

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

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

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

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

#### **i)-La performance à la tâche :**

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

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

troisième étude indique que la justice interactionnelle influence significativement la performance intra-rôle.

#### **j)-Les comportements de citoyenneté organisationnelle :**

Les comportements de citoyenneté organisationnelle (organizational citizenship behaviors- OCB) peuvent être comme des comportements volontaires de la part des employés, « non directement ou explicitement reconnue par le système efficace de l'organisation ». Autrement dit, les OCB sont des comportements spontanés, positifs et psychosociaux qui vont au-delà de ce qui est fortement prescrit ou requis de l'employé et que ne sont pas récompensés par des rétributions formelles. Nombre de chercheurs ont souligné le caractère critique de ces comportements pour le succès et le suivi de l'entreprise.

D'aucunes suggère que la capacité de l'organisation à stimuler les OCB constitue une source d'avantage compétitif puisque cette capacité est valorisée, rare, difficilement imitable et non substituable (Cardona et al, 2004).

La relation de la justice organisationnelle et les OCB a été largement étudiée et les résultats empiriques soutiennent l'existence d'une relation positive assez robuste entre les deux phénomènes, ces résultats sont d'autant plus solides que l'influence de la justice sur les OCB se base sur une logique quasi-évidente et donc facilement acceptée. En effet, comme le note (Greenberg 1993), «les individus se comporteront de manière altruiste envers l'organisation dans la quelle ils travaillent s'ils pensent qu'ils ont été équitablement traités par cette organisation » ; en s'inspire de la théorie de l'équité d'Adams (1965), on peut aussi considérer que les OCB sont un input que les employés vont utiliser pour réagir face à la justice des situations qu'ils rencontrent. Ainsi l'employé va diminuer ou augmenter le niveau des comportements citoyens en fonction de l'équité de traitement qu'il pense recevoir. (Greenberg 1993)

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

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

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

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

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

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

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

(Niehof et Moorman, 1993).

Les résultats des méta-analyses de (Colquitt et al, 2000) vont aussi dans ce sens en constatant des corrélations quasi égales entre les trois dimensions de justice organisationnelle et les OCBO (Colquitt et al, 2000).

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

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

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

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

### **m)-les comportements contreproductifs :**

L'impact des perceptions de justice sur les comportements contreproductifs a suscité un intérêt croissant des chercheurs depuis l'article précurseur de (Greenberg, 1990), cet auteur a montré que les salariés qui ont reçu une explication adéquate des décisions de baisse de salaire reportaient une évaluation plus positive de l'équipe salariale et commettaient moins de vols sur leur lieu de travail que les salariés n'ayant pas reçu d'explication concernant ces décisions. Dans leurs méta-analyses, (Cohen-Charash et Spector, 2001) ont trouvé des liens négatifs, d'une part, entre les perceptions de justice distributive et les comportements contreproductifs et les conflits au travail et, d'autre part, entre les perceptions de justice procédurale et les comportements contreproductifs et les conflits. Définie généralement comme des comportements portant atteinte de manière plus ou moins sévère aux intérêts de l'organisation ou de ses membres, les comportements contreproductifs semblent représenter une conséquence, presque intuitive, des sentiments d'injustice. Le lien entre ces comportements dommageable pour l'organisation et la justice distributive s'explique par l'idée établie par la théorie de l'équité d'Adams selon laquelle les individus peuvent réagir négativement à l'injustice ressentie en changeant leurs comportements dans un sens qui rééquilibre leur ratio rétribution/contribution. Dans une organisation qui les traite de manière inéquitable, les individus baisseraient ainsi leurs comportements productifs et s'engageraient même dans des comportements nuisibles aux intérêts de cette organisation. (Cohen-Charash et Spector, 2001)

En adoptant le cadre d'analyse proposé par (Robinson et Bonnett, 1995) et en distinguant les comportements contreproductifs selon leur cible et leur degré de sévérité, (Conlon, et al, 2005) ont distingué quatre cas de figure. Le premier concerne les comportements contreproductifs mineurs et orientés vers l'organisation. Ces comportements semblent être souvent la conséquence d'une injustice procédurale. Le deuxième cas porte sur les comportements peuvent être les conséquences d'une injustice interactionnelle, mais aussi

de l'injustice distributive et procédurale. Le troisième cas concerne les comportements contreproductifs graves orientés vers l'organisation. Ces comportements semblent être essentiellement influencés par l'injustice procédurale (absence d'explication des décisions préjudiciables) et par l'injustice interactionnelle (Greenberg, 1993). Enfin, les comportements contreproductifs graves orientés vers les autres membres de l'organisation sont essentiellement influencés par l'injustice procédurale. (Greenberg, 1993).

L'impact des perceptions de justice sur les comportements contreproductifs n'est pas toujours direct et linéaire. Il est principalement modéré par des traits de personnalité tels que le degré de développements moraux (Greenberg, 2002), l'impulsivité et la socialisation, l'affectivité négative et le caractère agréable. Le développement d'études empirique testant le rôle modérateur d'autres caractéristiques individuelles telles que la stabilité émotionnelle, le biais d'attribution hostile constitue un axe futur de recherche. (Al Akremi et al, 2006)

## **12- les facteurs déterminants de la perception de la justice organisationnelle :**

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

### **12-1 les déterminants individuels**

**-L'âge :** c'est une variable qui a été rarement prise en compte séparément dans les recherches sur la perception de l'injustice organisationnelle. Elle faisait uniquement partie d'étude concernant l'impact de différentes caractéristiques démographiques, prises conjointement sur la perception des individus de la justice ou de leurs supérieurs (Wesolowski et Mossholder, 1997). L'âge est souvent rattaché à une capacité plus grande de s'adapter avec les politiques de gestion et les manières des supérieurs et plus impliqués à l'organisation (Porter et al, 1997) ; Russ et Mc neilly, 1995), leur degré de perception de l'injustice serait ainsi loin faible que les jeunes employés.

**-L'ancienneté :** le lien entre l'ancienneté et l'employé et sa perception de l'injustice est selon certains auteurs, positifs en raison de la tendance de celui-ci mémoriser les expériences

négligentes vécus tout au long de son parcours professionnel. Cependant, selon d'autres auteurs tels que Leventhal et al (1980), l'ancienneté réduit le sentiment d'injustice.

**-Le niveau hiérarchique :** la position hiérarchique est liée au rôle joué au sein de l'organisation. Le lien significatif entre le statut de l'employé et sa perception de la justice organisationnelle a été vérifié par plusieurs études, Lansberg (1984), a vérifié que les employés à bas niveau hiérarchique approuvent peu l'équité des procédures d'allocation et perçoivent mieux cette équité au niveau des unités de travail qu'au niveau de l'organisation en général. Par contre les responsables hiérarchiques et intermédiaires accordent beaucoup d'importance au fait d'être équitablement traité quant aux procédures d'allocation (justice procédurale).

**-Niveau de formation :** il est communément admis que les personnes plus instruites bénéficient d'un niveau de conscience et de maturité plus élevé. Ainsi, à un niveau de formation plus élevé, les employés seraient plus sensibles aux événements organisationnels liés à la justice organisationnelle. Ils seraient aussi plus disposés à revendiquer leurs propres droits et à participer aux décisions prises par les supérieurs. Ils pourraient aussi percevoir et juger l'équité de leurs supérieurs autant que les personnes ayant un niveau d'instruction faible (Dailey et Dalaney, 1992)

### **12-2-les déterminants organisationnels :**

**-Le climat social :** l'analyse de climat social ou organisationnel sur la perception des salariés de la justice organisationnelle n'a pas suscité l'intérêt de nombreux chercheurs (Ostroff, 1993). Le climat social peut être défini comme étant « l'atmosphère psychologique générale qui prévaut sur le lieu de travail » (Laroche et schmidt, 2004). Une double dimension objective et subjective est inhérente. Ceci dit, les facteurs expliquant les caractéristiques du climat social sont composés d'un ensemble d'attributs à la fois individuels et organisationnels.

**-Les caractéristiques de la fonction occupée :** ils ont de tout temps constitué l'un des déterminants de l'attitude et de l'humeur de l'employé (Aldag et al, 1981 ; Spector et Jex, 1991) attribuent à toute fonction un potentiel de motivation. Il s'agit de l'aptitude d'une fonction, grâce à ses caractéristiques, de motiver la personne qui l'occupe. Les caractéristiques de la fonction représentent donc l'ensemble des aspects stables de l'environnement de travail relatif à cette fonction. L'ensemble de ses caractéristiques sont répartis à la variété de compétences mobilisées, l'identification aux tâches, l'autonomie. La

perception de la justice organisationnelle est un sentiment qui peut être renforcé en bénéficiant d'un poste de travail ayant un potentiel de motivation.

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

**-La politique d'appréciation des compétences :** la justice perçue par les employés est déterminée dans une large mesure par le système d'évaluation des compétences mise en place par l'organisation. Nombre de recherches s'accordent sur le fait qu'un système d'appréciation permettant la connaissance et la participation de l'employé à la détermination des critères d'évaluation, ainsi qu'un feedback donné avec celui-ci concernant le processus et les résultats de l'appréciation, peut influencer positivement l'équité perçue de ce système. Ce type de système renforce chez l'employé le sentiment d'estime de soi et de sécurité concernant les résultats de son travail.

### Résumé de chapitre :

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

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

## **Chapitre III : Les conflits organisationnels**

### Préambule

- 1- Définition des conflits
  - 2- Les différents types de conflits
  - 3- Les sources du conflit
  - 4- Les phases du conflit
  - 5- Les diverses formes du conflit
  - 6- Les avantages et inconvénients des conflits
  - 7- La gestion des conflits au milieu organisationnel
- Résumé du chapitre

**Préambule :**

Le conflit est de nature riche, complexe, varié, aux multiples composants qui le rendent d'autant plus intéressant.

Dans le présent chapitre, nous étudierons les conflits à partir de plusieurs points de vue. En premier lieu, après définitions de conflits, nous allons voir quelles sont leurs causes. En second lieu, nous allons identifier les différentes phases des conflits organisationnels ainsi que leurs avantages et leurs inconvénients. En troisième lieu, nous allons analyser les niveaux des conflits organisationnels et les conditions dans lesquelles chacun peut-être adapté. Et nous allons terminer par les stratégies de la gestion des conflits organisationnels.

**1-Définition étymologique de conflit :**

Le conflit (étymologiquement conflit vient de « conflitus » et signifie choc, lutte et combat), c'est pourquoi l'essentiel des recherches d'abord été réalisé dans le domaine de guerre. A partir de 17<sup>ème</sup> siècle, le mot de conflit est appliqué aux relations interpersonnelles, il est aussi envisagé comme (dualisme intérieur) et par extension, il désigne alors l'antagonisme possible dans les champs intellectuels, moral, affectif ou social, voire juridique et psychologique (le Robert, 2000).

**-Qu'est ce qu'un conflit ?**

Le conflit est donc difficile à définir parce qu'il revêt de nombreuses formes et survient dans des cadres différents (il semble que le conflit soit, par essence, un désaccord, une contradiction ou une incompatibilité. Le terme conflit s'applique à toute situation dans laquelle se trouvent des individus ou des groupes dont les objectifs, les cognitions, ou les émotions sont incompatibles et les conduisent à s'opposer). (Hellriegel, 1992)

**-Définition de conflit organisationnel :**

Le conflit est définie comme une « incompatibilité entre individus, un conflit existe quand les activités, intérêts ou besoins incompatibles ont lieu et cette incompatibilité entre les entités antagonistes peut se situer au niveau des objectifs, des cognitions ou des émotions ». Les conflits organisationnels est une opposition des idées et des opinions entre les personnes, les groupes et les équipes de travail. (Deutsch, 1973)

Le conflit se présente aussi comme une lutte ou moins deux parties interdépendantes qui perçoivent des buts incompatibles et une interférence de l'autre partie dans l'atteinte de ces buts (Wilmot, 1995), (de Bertrand, 2014).

Selon Jean- Michel MARTIN, un conflit est une opposition de besoins ou d'intérêts ( voire de valeurs ) entre deux ou plusieurs parties dont la solutions peut-être recherché soit par mesure de violence, soit par des négociations , soit par la médiation( appel à une tierce personne)

## 2-Les conditions des conflits :

Il ne peut y avoir de conflit que pour autant qu'une relation entre deux individus existe. Deux personnes peuvent être en désaccord sur un point, mais il n'y aura pas forcément conflit. Celui-ci ne se produit que pour autant que les deux protagonistes de la situation ont un intérêt en commun qui fait l'objet de désaccord.

C'est pourquoi nous retiendrons que pour qu'il y ait conflit, cela suppose trois conditions :

- Des acteurs ;
- Une relation entre ces acteurs ;
- Des enjeux pour chacun des acteurs.

Ce point fondamental de relation, d'échange, voire d'interdépendance est ce qui pose le plus problème dans le conflit. Quelle que soit la nature du conflit (d'objectifs, de rôle, de valeurs, de statuts ...) le fait que les deux protagonistes du conflit aient besoin de résoudre d'apaiser leur interaction rend cet aspect relationnel primordial pour gérer les conflits. C'est d'ailleurs l'angle d'approche que nous choisirons d'éclairer en premier car notre expérience est une clé très efficace pour désamorcer d'autre type de conflits. (Woodman et al, 1992)

## 3) Les différents types de conflits :

Les conflits peuvent être qualifiés de nombreuses manières suivant les acteurs en présence (leur nombre, leur âge, leur position hiérarchique...) e sujet du conflit (avantage, pouvoir...) l'évolution du conflit (déclaré, latent, refoulé...)

### 3-1-Les conflits constructifs ou destructifs :

- ❖ **Constructif** : lorsqu'il entraîne de l'expérience qui permet d'éviter les futurs conflits. Ce qui entraîne un climat coopératif lorsqu'il : place les buts du groupe avant les objectifs personnels, il améliore le niveau des évaluations, il est source de production d'idées créatives il permet le réexamen des opinions et des buts, il permet l'accroissement des prises de risque, il augmente la cohérence du groupe.
- ❖ **Destructif** : lorsqu'il entraîne un climat à outrance. On peut voir les conflits comme des mécanismes de régulation, inévitables mais qu'il faut affronter et qui doivent être néanmoins le moins visible pour l'extérieur (comme dans le problème de la qualité). (Marsan, 2005)

### 3-2-)les conflits d'intérêt et d'identité :

-Dans le conflit d'intérêt, l'enjeu se trouve limité à un objet ; un avantage, à l'exercice d'un pouvoir...

-Dans le conflit d'identité, il s'agit ne pas d'acquérir un avantage, mais de rejeter l'autre en tant que tel, l'objectif et l'élimination de l'ennemi pour ce qu'il est et pour ce qu'il représente en tant que personne physique ou en tant que personne morale.

**3-3-Les conflits d'autorité et de pouvoir :**

Les conflits d'autorité apparaissent entre les personnes de même rang hiérarchique qui s'oppose suite à l'empiètement par l'un sur les compétences de l'autre.

Ceci rappelle immédiatement la nécessité de bien définir les compétences de chacun dès le départ afin d'éviter ce type de conflit assez souvent observable.

**3-4-Les conflits de concurrence et de rivalité :**

Ils sont principalement perceptibles dans certains métiers où la compétitivité, la recherche du résultat et sa quantification sont rendues nécessaires. On parvient dans ce cas à une sorte de jeu qui peut rapidement devenir une drogue ou le conflit est banalisé mais jusqu'à un certain point. (Marsan, 2005)

**3-5-Les conflits de génération :**

Ils sont très souvent observables dans les organisations et leur nombre ne cesse de croître avec l'augmentation de la mobilité professionnelle et les avancées technologiques.

**3-6-Le conflit mimétique :**

Il s'agit d'un conflit qui naît de l'apprentissage par mimétisme d'un apprenti face à son supérieur qui va apprendre puis dépasser son « maître ». L'apprenti va dépasser celui qui détient le savoir théorique par une activité pratique assidue et maîtrisée.

**3-7-Le conflit d'opinion ou idéologique :**

Il relève des différences de valeur ou de croyance des antagonistes et est extrêmement difficile à solutionner car chacun est intimement persuadé de son bon droit.

**3-8-Le conflit déclaré /le conflit latent ou larvé/le conflit refoulé :**

- ❖ **Le conflit déclaré :** est mis à jour par les protagonistes qui le souhaitent même parfois clairement par intérêt.
- ❖ **Le conflit latent ou larvé :** est un conflit «étouffé » par des raisons multiples (peur de regard des autres, peur de conflit déclaré, peur de ne pas être à la hauteur...) et se traduit de différentes façons (non-dit pesant, absentéisme, stress, retard dans les délais, non- qualité...). (Marsan,2005)

### 3-9-Le malentendu:

C'est le plus fréquent des conflits et, heureusement, le plus facile à résoudre. Il résulte toujours d'une erreur d'interprétation.

Il est important de noter que le malentendu n'est pas nécessairement réciproque (contrairement aux autres types de conflit.) Il arrive souvent qu'une personne se retrouve ainsi en conflit à l'insu de l'autre car l'interprétation ne correspond pas à la signification que celle-ci donnait à son action.

Il arrive aussi très souvent que le conflit soit réciproque. C'est le cas lorsque les réactions de la première personne à l'attaque qu'elle croit avoir subie provoquent à leur tour des réponses défensives chez l'autre (qui croit alors subir une agression gratuite).

Le malentendu trouve toujours sa source dans une incompréhension.

La personne interprète l'action de son interlocuteur à travers ses propres craintes.

Autrement dit, elle attribue à l'autre des reproches qu'elle se fait déjà, qu'elle croit mériter ou qu'elle craint de subir même si elle ne les croit pas justifiés. Son interprétation est l'expression de sa vulnérabilité.

Le malentendu, c'est le fait de ne pas connaître le point de vue de l'autre qui nous permet d'attribuer des significations erronées à son comportement. En l'absence d'information claire, nous inventons les détails qui nous manquent : nous imaginons le pire, précisément ce que nous craignons le plus ou ce que nous nous reprochons déjà. (Marsan, 2005).

### 4-Les raisons des conflits :

Puisqu'il y a autant de raisons qu'il y a de combinaison d'individus et de circonstances, il est cependant possible de présenter une typologie des principales causes de conflits. Certains sont inhérentes à la vie en collectivité dans une société industrialisée, d'autres sont apparues plus récemment, mais toutes convergent.

#### 4-1- la divergence d'intérêt :

« Pour certains, dans une ligne de pensée plus radicale, voire même marxiste, il existe au départ des oppositions réelles et inéluctables entre détenteur du capital et apporteurs de main d'œuvre. Plus généralement, pour d'autres parts, les travailleurs souhaitent améliorer leur sort et obtenir davantage, par extension ou extrapolation, on peut dire que, dans cette perspective, il existe des divergences permanentes entre la direction d'une entreprise et ses salariés ». (Dayan, 2004)

D'un côté, les gestionnaires veulent augmenter les profits ou encore leur marge de manœuvre tandis que de l'autre, les employés désirent obtenir de plus hauts salaires et plus d'avantages matériels et moraux.

Il va sans dire que le discours radical est nettement moins entendu de nos jours qu'il était aux belles périodes de contestations. A présent : on semble mettre l'accent d'avantages sur les intérêts communs que partagent les employés que sur différences ou la divergence.

Par exemple, on entend souvent dire dans les entreprises, que l'ennemi n'est pas de l'autre côté de la table de négociation mais bien ailleurs dans le monde, prêt à rivaliser avec, voire à tuer, l'entreprise adverse, autant ces derniers requièrent la présence de l'employeur pour conserver leur emploi.

Ceci dit, s'il est vrai qu'entre les deux parties il y a une grande similitude d'intérêts, reste que tout n'est pas que convergence. Par exemple, il n'y a probablement pas moins marxiste qu'un athlète professionnel, qu'il soit coureur automobile, vedette de soccer ou virtuose du tennis. Pourtant, on voit bien ces gens refuser de se présenter « au travail » parce qu'ils ne s'entendent pas sur un salaire considéré dans tous les cas par le commun des mortels, comme extravagant.

#### **4-2-) Un milieu disciplinaire :**

Même en prenant pour acquis que la base d'intérêts communs est beaucoup plus grande que les matières de divergence, il demeure néanmoins que l'organisation est un milieu disciplinaire. C'est-à-dire, on conviendra que le fonctionnement de toute organisation requiert un minimum de règles et de procédures à respecter. Sans ce minimum, l'anarchie est totale. Ceci dit la présence de ces règles est de l'autorité disciplinaire pour les faire respecter ne peut que donner naissance, à l'occasion, à des situations conflictuelles. Le bien-fondé organisationnel d'une règle peut, en effet, à l'encontre des intérêts, du bien-être voire même du caprice d'un individu ou d'un exemple d'employés. (Dayan, 2004)

#### **4-3-) Une composante biologique :**

Au-delà, de ces perspectives, certains prétendent que le conflit est inscrit dans les règles biologiques. Selon les tenants de cette pensée, (Lemieux, 2002). Il existerait dans la nature humaine un certain déterminisme à rechercher la domination dans les situations sociales. Il va sans dire qu'en fonction de cette théorie, l'entreprise est l'endroit tout désigné pour reproduire ces comportements de domination où, selon les lois de Darwin, les plus aptes survivent et gagnent. Le conflit ne peut donc qu'être présent ici aussi. (Lemieux, 2002)

#### **4-4) Des ressources limitées dans un nouvel état de l'économie :**

Que l'on croit ou non à la théorie précédente, force est de constater que les ressources limitées ou rares dans le monde économique et donc dans les entreprises créent des conditions favorables au conflit. Même si le conflit n'était pas inscrit dans le code génétique, le fait qu'il

Il y a que des ressources limitées à partager ne peut qu'en occasionner. En ce sens, on est porté à croire que les nouvelles données de l'économie mondiale avec une concurrence plus vive et d'avantage mondialisé créent un terrain encore plus propice à leur éclosion.

En effet, les situations sociales sont toujours des situations d'échange. (Dayan, 2002). Les individus qui y sont impliqués y apportent une contribution et en attendent une rétribution en des termes quelconques : matériels, satisfaction, statut ou autre.

De plus, quand dans les entreprises, dans un climat économique différent et plus favorable, l'on pouvait assez généralement considérer qu'il y en avait un peu pour tout le monde ou du moins, quand on avait l'impression qu'il y en avait pour tous, les raisons de conflits étaient apparemment moins vivaces. A l'apparition de tout évènement perturbateur, l'on pouvait plus facilement acheter la paix sociale dans l'entreprise. Chacun pouvait partir avec une petite concession. Les entreprises se permettaient d'avantages se supporter le « bois-mort ». Il y avait moins lieu de se battre pour des ressources abondantes ou moins limitées. Mais il n'en va plus ainsi. Les règles ont changé. Pensons simplement et d'une façon symbolique aux budgets. Voilà, dans les entreprises de belles occasions de conflits!

Et pensons encore, comme conséquence de ces nouvelles conditions économiques aux trop nombreuses mises à pied et vague de licenciement. Quand, tant dans le secteur gouvernemental maintenant que dans les entreprises privées, on licencie des milliers et des milliers de travailleurs, on ne le fait pas sans créer des conflits majeurs. L'ouvrier, le col blanc ou la professionnelle ont beau comprendre en principe le bien-fondé des gestes posés, il n'en demeure pas moins que, sauf exception, leurs intérêts immédiats et vitaux sont frustrés. (Hunt, 2006)

Et que dire aussi de ceux qui restent ? Le mot d'ordre est lancé aux survivants : en faire plus avec moins. Dans ce climat, le niveau de tension générale augmente et les germes de conflits apparaissent encore plus nombreux. Quand, la charge de travail devient plus lourde, quand les ressources matérielles se raréfient, quand de surcroît, comme c'est souvent le cas, les employés se sentent en compétition les uns avec les autres pour les postes restants, on peut comprendre qu'il y ait beaucoup plus conflits latents ou ouverts. (Silvie, 2002)

#### **4-5) Le flou organisationnel :**

Même la plus structurée des organisations, tout n'est pas claire. (Billy, 2006). Il existe toujours des zones grise concernant, par exemple le champ d'action de différents départements ou encore les limites de l'autorité formelle. En fait c'est le modèle idéal selon l'école classique n'a jamais été atteint et si ce flou organisationnel à toujours existé, on peut affirmer que cette situation prévaut d'avantage aujourd'hui.

Auparavant, les organisations les étaient encore plus structurées, taylorisés et bureaucratisés que maintenant. Certes, cette forme d'organisation comportait ses problèmes en termes, par exemple de flexibilité ou encore de motivation des travailleurs. D'ailleurs, ce n'est pas sans raison qu'on s'en est éloigné. Cependant, malgré ses lacunes, elle offrait au

moins l'avantage de délimiter plus clairement les zones d'influence et d'action de chacun des acteurs.

Aujourd'hui, la mode est ailleurs. On propose, comme solution à la mondialisation des marchés et à l'absence de mobilisation des travailleurs, des structures organisationnelles plus souples, moins hiérarchisées, plus petites. A la structure pyramidale, on substitue maintenant l'entreprise en réseau ou encore les groupes de projets. On remplace une organisation relativement rigide par des structures, constituées selon les besoins du moment en réponse à des objectifs spécifiques. Il va de soi, en conséquence, que ce type d'organisations, les zones grises et les lieux d'empiètement réciproque sont plus fréquents. Ou arrête la marge de manœuvre de l'un ou commence celle de l'autre ? Ou se d'éliminent les zones de pouvoir, d'autorité et d'influence de chaque équipe ? Dans ce nouveau type d'organisation les règles de jeu sont moins bien définies et forcément, la probabilité en est accrue.

#### **4-6) Une main d'œuvre diversifiée :**

Une nouvelle source de conflits en milieu organisationnel et ce pour un très grand nombre de pays, vient de l'hétérogénéité de la main d'œuvre. Un personnel diversifié procure très certainement de nombreux avantages. Pour n'en mentionner que quelques-uns, disons que la variété apporte des façons différentes de voir les choses ou de concevoir le travail. Cette situation peut au minimum, éviter que la pensée de groupe, avec toutes ses conséquences négatives, ne prenne naissance. Elle peut fournir des informations sur des clientèles tout aussi variées. En cette ère de mondialisation, cet élément est loin d'être négligeable. L'hétérogénéité apporte par ailleurs une ouverture d'esprit, un enrichissement culturel et social. Cela dit, ce serait tombé dans la « rectitude » plus irréaliste que d'affirmer qu'une main d'œuvre variée ne comporte pas également de risques de conflits plus variés. (Armand Dayan, op cit, p 370)

« Un conflit est beaucoup une affaire de perception. Quand la main d'œuvre est relativement homogène, supposons par hypothèse masculine, de même origine ethnique, parlant la même langue, avec les mêmes pratiques religieuses et les mêmes habitudes de vie, la probabilité d'avoir une perception commune d'une situation de travail est élevée. Quand par ailleurs, la réalité est toute autre, le risque de conflit est nécessairement plus grand. Ne pensons qu'au facteur linguistique comme exemple, présent dans de multiples régions du monde ». (Billy, 2006).

Or, aujourd'hui, à cause de différents éléments allant de la mondialisation de l'économie et de la création de marchés communs jusqu'aux déplacements de population causés par des guerres, des catastrophes naturelles ou des nécessités économiques, en passant par des mesures législatives adoptées dans certains pays, nombre d'organisations doivent composer avec la réalité d'une main d'œuvre diversifiée, d'où un potentiel accru de conflits.

**4-7) Droit individuel versus droits collectifs :**

On ne pourrait passer sous silence comme facteur explicatif de l'accroissement des conflits ouverts dans les organisations l'accent mis sur les droits individuels. Ici, évidemment, on ne serait généralisé à l'ensemble des pays. Reste, cependant, que le phénomène est assez important pour être souligné. De plus en plus, en effet, on met de l'avant la primauté des droits individuels sur les droits collectifs. Ce phénomène est d'ailleurs supporté par un ensemble de lois, de chartes et de décisions judiciaires sur les quelles les individus peuvent s'appuyer dans leurs revendications. A nouveau, le but n'est pas de critiquer cet encadrement législatif ni les motifs qui ont présidé à son érection. Mais, pris simplement comme un fait, ces droits engendrent des conflits, ou, à tout le moins, engendrent des nouvelles façons de gérer les conflits. Pensons simplement comme exemple relativement banal, au droit des fumeurs et non-fumeurs comme on l'a observé d'abord surtout en Amérique du Nord et maintenant sur d'autres continents. N'est ce pas là une illustration d'une nouvelle réalité conflictuelle. En encore, on est très loin des droits fondamentaux.

**4-8-) Causes interpersonnelles :**

aux causes précédemment énumérées, s'ajoute un ensemble de facteurs davantage d'ordre interpersonnel pouvant expliquer les conflits. Les rancunes, les fausses interprétations, les problèmes de communications ou encore les conflits de personnalité en font partie. Ce sont tous des éléments qui sont faiblement sous le contrôle des gestionnaires ou de l'entreprise mais qui demeurent très présent à l'intérieur des organisations et souvent les sources de conflits.

**5- les sources du conflit :****5-1- les sources liées au fonctionnement de l'organisation :****a-dysfonctionnement concernant la fonction prévision :**

- absence de diagnostic portant sur les réalisations de l'organisation,
- absence d'objectifs clairs, pertinents et acceptés,
- absence d'indicateurs de mesures des performances individuelles et collectifs.  
(Schermerhorn, 2006)

**b-dysfonctionnement concernant la fonction organisation :**

- mauvaise définition des tâches,
- mauvaise répartition des tâches,
- interdépendance des tâches (le travail d'une personne dépend du travail de l'autre),

- méthodes et procédures de travail lourdes, routinières, hyper-hiérarchisées. (Schermerhorn, 2006)

### **c- dysfonctionnement concernant la fonction organisation :**

- absence de suivi des résultats de l'unité,
- absence de suivi des performances individuelles.

### **e-dysfonctionnement concernant la rareté des ressources :**

-les possibilités des conflits augmentent quand il y a des ressources limitées : espace, équipement, formation, ressources humaines et financières.

### **f-dysfonctionnement dû à des incompatibilités d'objectifs :**

-les membres d'une organisation poursuivent souvent différents objectifs ce qui crée des possibilités des conflits (exemple : le personnel de vente pourrait penser faire face à la compétition par des livraisons rapides de marchandises alors que le service de production pourraient trouver que les productions en petites quantités pourraient aller à l'encontre de ses efforts de réduction des coûts).

### **g-dysfonctionnement dû à un manque de communication :**

-bureaux fermés, utilisation limitée des moyens de communication (réunion, intranet...) (Osborne et al, 2006)

## **5 -2- les sources psychologiques :**

Les conflits peuvent trouver leurs sources dans la personnalité des individus, ces causes psychologiques ont des origines diverses et trouvent bien souvent leur sources à l'extérieur de l'organisation. (Hunt et al, 2006)

Elles se matérialisent sous des formes diverses ;(schermerhorn et al, 2006)la violence, l'angoisse, la dépression, l'agressivité, la frustration... et ont pour point commun la durée assez longue de leurs effets.

En présence de telles sources de conflits, il est très difficile pour l'entreprise de parvenir à une maîtrise du problème. Certaines vont recourir à des professionnels de la santé mais elles sont très rares car ce choix implique la reconnaissance d'un mal inavouable et surtout négatif pour l'image de l'organisation. Ces situations se terminent malheureusement souvent en « mise à l'écart » du ou des salarié(s) ou, au pire, en licenciement(s).

## **6- les phases du conflit :**

« Les antécédents du conflit sont des conditions propices à l'apparition d'un conflit. Lorsque celles-ci finissent par entraîner des différends sur des questions de fond ou des antagonismes d'ordre émotionnel, ou entre dans la phase de conflit perçu.

La perception d'un conflit peut n'être le fait que d'un des antagonistes.

Il est essentiel de distinguer le conflit perçu du conflit ressenti. La personne qui ressent le conflit éprouve une tension désagréable qui la pousse à agir afin de se sentir soulagée ». (Schermerhorn, 2006)

Pour qu'un conflit puisse se résoudre, il faut que toutes les parties perçoivent son existence et ressentent le besoin d'agir.

Lorsque le différend s'exprime ouvertement, qu'il se traduit par des comportements, le conflit devient manifeste. A cette phase, on peut résoudre le conflit en éliminant ces antécédents ou en y remédiant. On peut également le supprimer : ces manifestations disparaîtront, mais les conditions qui l'ont suscité resteront inchangés ; il ne s'agit que l'un des traitements de surface. C'est ce qui se passe, par exemple, lorsqu'une des deux parties décide d'oublier momentanément le désaccord qui l'oppose à l'autre. La suppression n'est qu'une façon superficielle et souvent temporaire de « régler » le conflit

## **7-Les diverses formes de conflits :**

### **7-1-Le conflit intrapersonnel :**

Le conflit intrapersonnel résulte de l'opposition, chez un individu, de motivations, de conceptions, de sentiments ou d'exigences contradictoires. Généralement, (Maurine, 1990). Ce type de conflit suppose que l'individu fait face à une certaine incompatibilité de buts ou à une dissonance cognitive qui le perturbe. Par exemple, une personne risque de vivre un conflit intrapersonnel si elle se trouve dans une situation où elle doit choisir entre un emploi bien rémunéré dans une entreprise qui a peu de prestige et un emploi moins bien rémunéré dans une organisation reconnue. Ce type de conflit se produit également lorsqu'un individu doit choisir, à l'intérieur d'une entreprise, entre un poste de cadre qui élève sa position hiérarchique, son pouvoir, son prestige et son salaire, mais où les tâches présentent un intérêt moindre, et un poste de professionnel où les tâches sont très intéressantes, mais où des possibilités d'avancement sont très limitées, sinon inexistantes (Maurine, 1990).

### **7-2-Le conflit interpersonnel :**

Un conflit interpersonnel (ou intersubjectif) survient lorsque deux individus vivent une mésentente au sujet des buts à poursuivre, des moyens à prendre, des valeurs, des attitudes ou des comportements à adopter. On a tous fait l'expérience de situations dans lesquelles on doit entrer en relation spontanément avec une personne qui, à première vue, nous paraît antipathique. (Dayan 2004)

Dans d'autres cas, cette antipathie se développe progressivement au fil des interactions et peut dégénérer en conflit. Pour illustrer, prenons le cas de deux collègues de travail dans une entreprise. Le premier n'aime pas la manière de se vêtir, de s'exprimer, ou de se comporter du second. Il n'aime pas cette façon particulière de passer outre aux règles implicites de travail ni sa

tendance à ne pas respecter les niveaux hiérarchiques. Il n'aime pas la quantité d'alcool qu'il consomme à l'heure de lunch. Bref, le premier n'aime pas le second, En contre partie, le second trouve le premier beaucoup trop consciencieux. Il considère qu'il perd son temps à des détails insignifiants et qu'il exerce un effet de freinage sur les personnes qui le côtoient. En somme, le second n'aime pas plus le premier que le premier n'aime le second, et en plusieurs occasions leur antipathie respective est ouvertement exprimée.

### **7-3- Le conflit intragroupe :**

Le conflit intragroupe ressemble, à bien des égards, au conflit interpersonnel. La principale distinction est que la mésentente touche plusieurs personnes d'un même groupe plutôt que deux individus isolés. Par exemple, des divergences peuvent se manifester quant à la détermination d'un problème ou quant à la façon de mettre en œuvre les solutions pour le régler, d'où des prises de position opposées, donc génératrices de conflits. (Dayan 2004)

### **7-4- Le conflit intergroupe :**

Le conflit intergroupe survient lorsqu'un groupe entre en conflit avec un autre groupe, Etant donné la pluralité des groupes, il peut s'agir, par exemple, d'un conflit opposant les partisans de l'avortement libre à des groupes pro-vie. Plus près du monde industriel, on peut avoir un conflit entre un organisme sans but lucratif voué à la protection de l'environnement et un groupe de gestionnaires d'une entreprise susceptible d'endommager l'environnement. Ainsi, bien qu'il puisse être simplement de nature fonctionnelle, le conflit intergroupes peut néanmoins parfois s'organiser de façon plus structurelle et opposer des strates sociales (par exemple prolétaires et bourgeois). (Dayan 2004)

### **7-5- Les conflits et la position hiérarchique :**

Si l'on prend en considération la position hiérarchique des protagonistes des conflits dans l'organisation, on peut distinguer trois formes de conflits : le conflit vertical, le conflit horizontal et le conflit entre les cadres hiérarchiques et cadres conseils. (Simmel, 1992)

#### **a)-le conflit vertical :**

Le conflit vertical se rapporte aux problèmes ou aux mésententes susceptibles d'opposer les individus ou les groupes appartenant à différents niveaux hiérarchiques dans une entreprise. Plusieurs causes sous-tendent ce type de conflit. Un conflit peut survenir entre les subordonnés et leurs supérieurs lorsque, par exemple, ces derniers exercent un contrôle excessif sur les activités des employés. Les subordonnés considèrent généralement que ce type de contrôle lèse leur liberté personnelle, ce qui les amène à réagir. Il est généralement possible qu'un conflit vertical surgisse à la suite d'une mauvaise communication ou d'une certaine incompatibilité de buts, d'idées ou de croyances entre les membres qui occupent différents niveaux hiérarchiques. C'est le cas du gestionnaire qui, tout en représentant l'intérêt de l'entreprise à laquelle il s'identifie, peut demander à ses employés d'agir d'une manière qui va l'encontre du code déontologique de leurs professions respectives. (Simmel, 1992)

**b)- Le conflit horizontal :**

Le conflit horizontal survient entre les employés ou entre les groupes d'un même niveau hiérarchique. Cela peut se produire lorsqu'il y a, par exemple, des écarts d'objectifs entre le service de la mise en marché et celui de la production. C'est le cas, également, dans la situation suivante : le service de recherche et développement d'une entreprise a mis au point un nouveau produit qui constitue une amélioration substantielle d'un produit vedette d'une autre entreprise (Simmel, 1992).

Les études de marché sont concluantes et le produit est fabriqué en grande quantité étant donné la certitude de ventes importantes ; toutefois, pour des raisons de ressources budgétaires, le produit n'a pas fait l'objet de suffisamment de publicité, de sorte que les stocks ont atteint un seuil trop élevé. Un conflit horizontal peut également surgir lorsque le service des ventes, dont le personnel extrêmement compétent et rémunéré à la commission, obtient un niveau de vente qui dépasse la capacité de production.

**c) Les conflits entre cadres hiérarchiques et cadres -conseil :**

Les protagonistes de ce type de conflit n'ont généralement pas de lien hiérarchique entre eux. (Simmel, 1992).

Les conflits découlent souvent des caractéristiques même de chaque groupe. En fait, la direction générale provoque des conflits en donnant aux cadres -conseils une autorité vague, ce qui suscite des difficultés d'interprétation dans la répartition des pouvoirs et des responsabilités de ceux-ci, les cadres-conseils ont un certain pouvoir de recommandation mais ils n'ont pas l'autorité qui leur permettrait d'imposer leurs décisions et leurs recommandations.

**8- Avantages et inconvénients des conflits :**

Les conflits en milieu organisationnel peuvent être déstabilisants, tant pour les protagonistes, que pour leur entourage. Travailler dans un climat d'hostilité constante peut devenir très pénible.

Cependant, les spécialistes en conflits organisationnels considèrent que le conflit peut être tantôt constructif, tantôt destructeur.

- ❖ **Le conflit constructif :** est celui qui a des retombées positives pour les individus, les groupes ou l'organisation. Le conflit peut être constructif dans les cas suivants : s'il met au jour des problèmes qui, autrement resteraient latents ; s'il pousse les parties à étudier de plus près une décision, voire à la reconsidérer, pour vérifier que la bonne ligne de conduite a été adoptée ; s'il augmente l'information dont disposent les décideurs ; ou s'il stimule une créativité propice à l'amélioration du rendement individuel, du rendement du groupe ou de rendement organisationnel. Le gestionnaire efficace sait comment provoquer un conflit constructif dans des situations

où se satisfaire du statut quo empêchements ou une évolution qui s'imposent. (Charline, 2008)

- ❖ **Le conflit destructeur** : à des retombées négatives pour les individus, les groupes ou l'organisation. il détourne les énergies, nuit à la cohésion des groupes, favorise les manifestations d'hostilité et, en général, crée un environnement néfaste pour les travailleurs. on a l'exemple lorsque deux collègues n'arrivent pas à travailler ensemble à cause de divergences d'ordre personnel (un conflit émotionnel destructeur). Des conflits destructeurs de ce type risquent de diminuer à la fois la productivité et la satisfaction professionnelle, et peuvent même devenir des causes d'absentéisme et de roulement accru du
- ❖ personnel. Les gestionnaires doivent être à l'affût des conflits destructeurs et y réagir promptement afin de les enrayer ou, du moins, d'en atténuer les conséquences.

Afin de mieux comprendre tout cela, voici les différents avantages et inconvénients des conflits :

### **8-1- les avantages des conflits :**

Mais il n'y a-t-il que du négatif dans les conflits ? Peut-on y trouver aussi des éléments avantageux ? Sans contredit, les conflits lorsqu'ils sont bien gérés, peuvent être très positifs pour l'organisation. Parmi les avantages qu'ils procurent, en voici quelques uns. (Morine, 1990)

Un premier élément généralement observé et que les conflits créent l'unité et permettent de rassembler les troupes. Face à un ennemi commun, les individus resserrent les rangs. Que ce soit à l'intérieur d'une famille, d'un département ou d'un pays, on remarque que lorsque le groupe se sent attaqué ou menacé, les dissensions internes s'estompent. Une forteresse assiégée remet ses querelles internes à plus tard. A d'illustration, les frères et sœurs peuvent continuellement se disputer sauf que, lorsqu'ils font temporairement face à un ennemi commun, (souvent, la sanction d'un parent), la solidarité émerge. Quand, dans les entreprises, le marketing par exemple, est en conflit avec le département de production, le même comportement est adopté.

« En corollaire, un autre avantage du conflit est qu'il permet de renforcer le leadership ou l'autorité. On ne conteste rarement un général durant une guerre. On ne remet habituellement pas en question l'autorité durant une bataille.

D'une façon machiavélique, certains leaders, sentent leur autorité s'éroder, peuvent même susciter ou provoquer des ennemies externes pour consolider leur leadership ». (Licette, 2008)

Toujours dans cette perspective, les conflits sont également une occasion d'accroître ses gains. Militairement, les conflits ont été à travers l'histoire, une occasion pour vainqueurs de s'enrichir et d'étendre leurs territoires. Il en est de même au niveau organisationnel. La rivalité entre deux entreprises peut permettre à l'une de prendre l'expansion au détriment de

l'autre. La situation prévaut le, la même manière entre deux départements ou entre deux cadres. (Armand Dayan, op cit, p371)

Les conflits sont une occasion d'augmenter ses gains, au plan personnel, les conflits et particulièrement les victoires sont une occasion d'accroître l'estime de soi.

Un conflit géré et résolu à la satisfaction n'est pas sans procurer une certaine jouissance et une fierté certaine.

Un autre avantage des conflits est qu'ils stimulent la créativité. Que ce soit pour en arriver à un compromis, pour établir une collaboration ou en vue d'un gain total, les parties prenantes s'activent dans un conflit.

On prétend même qu'une entreprise qui ne vit jamais de conflit interne risque de scléroser.

Dans cette perspective, d'une façon plus pratique, l'absence de conflit risque de faire naître ou peut-être est-ce déjà l'indice de la pensée de groupe ; le phénomène par lequel tous les membres d'un ensemble social partagent la même idée sans objection. (Licette 2008)

Evidemment ceci peut naître l'idéal lorsque cette idée est la bonne. Mais ce n'est pas toujours le cas et le fait de ne pas avoir d'avocat du diable, de remises en question, de controverses, peut faire en sorte de conduire à l'autosuffisance et l'autarcie sans égard à l'évolution de l'environnement et des contextes.

Un autre apport potentiel des conflits a trait à la remise en question des politiques, pratiques et des procédures à l'intérieur des organisations. Lorsqu'un individu ou un groupe conteste certaines pratiques longuement établis, on peut utiliser son autorité et son pouvoir pour exiger une soumission. (Licette 2008)

Mais on peut aussi profiter de l'occasion pour questionner le bien-fondé de cette politique ou pratique peut être dépassée dans une conjoncture modifiée. C'est la chance d'adopter des nouvelles façons de faire plus modernes et adéquates.

Evidemment, on pourra toujours prétendre, à juste titre, qu'il n'y a pas nécessité d'un conflit pour revoir ses politiques et procédures. C'est tout à fait exact. Cependant la nature humaine étant aussi ce qu'elle est, souvent le changement ne vient que par la nécessité.

Dans le même ordre d'idées, les conflits permettent de clarifier des situations ou d'étaler des malaises latents, des situations ambiguës ou encore des facteurs de frustration non exprimés. Souvent même, une des parties aux conflits était inconsciente de ces facteurs. Et n'est que par l'émergence du conflit que des éléments de solution peuvent être analysés.

Cette ligne de pensées nous incite aussi à dire que les situations conflictuelles procurent l'occasion d'avoir une meilleure compréhension de l'organisation. Les conflits permettent souvent d'étaler les différentes solutions au grand jour, de rendre explicite ce qui était implicite, de saisir la logique des décisions ou de comprendre les raisons sous-jacentes aux

actions. Ce qui apparaissait auparavant insensé peut s'avérer logique. Du moins, sans adhérer nécessairement ou totalement à la position de l'autre, on peut avoir une meilleure compréhension de la situation et de l'organisation.

Enfin, un avantage non négligeable des conflits et qu'ils permettent souvent de renforcer ou de solidifier une relation. En ayant une meilleure compréhension de la situation, en saisissant mieux les besoins et les motivations de l'autre, en trouvant une solution satisfaisante pour toutes les parties, les liens peuvent se resserrer. On prend de l'expérience passée. Ainsi, on apprend sur le comportement et les valeurs de l'autre en situation conflictuelle. (Licette 2008)

### **8-2- Les inconvénients des conflits :**

Si les conflits présentent des avantages, ils n'en comportent pas moins, bien évidemment, leur lot d'inconvénients potentiels. On a dit que les conflits permettaient généralement de solidifier les liens entre les membres d'un groupe et d'accroître la solidarité. Ceci est vrai durant son déroulement.

Mais, il est tout aussi vrai qu'après une défaite, la zizanie commence alors souvent. On ne serre les coudes durant la bataille. Mais après le combat vient l'heure des règlements de comptes internes. On se blâme mutuellement. (Morine, 1990)

On cherche des coupables. La frustration s'exprime. Evidemment, parfois il ne s'agit que d'un post-mortem positif. Mais très souvent, le conflit se déplace à l'interne.

De la même façon, autant une situation conflictuelle permet de renforcer un leadership, autant la défaite provoque la remise en question de ce leadership. Ce sont souvent les leaders qui paient le prix de la défaite. Ce sont eux qui en portent d'abord et avant tout le blâme. Même s'ils ne sont que des boucs émissaires d'une situation, ils en portent tout le fardeau.

Les conflits sont une occasion d'augmenter ses gains. Mais ce ne sont pas tous les conflits qui aboutissent en des gains mutuels pour toutes les parties, loin de là. Certains conflits à somme nulle aboutissent certainement à des gains pour l'une des parties, mais ces gains le sont au détriment de l'autre quand ce ne sont tout simplement pas les deux qui perdent. Dans le milieu de travail, la perte des acquis antérieurs comme conséquence d'un conflit est fréquente. (Morine, 1990). Dans cette perspective, l'accroissement de l'estime de soi qui résulte d'une victoire peut basculer de l'autre côté dans la défaite. Nous avons probablement tout connu des personnes qui ne se sont jamais remises émotionnellement d'une défaite et qui ont tourné vers elle-même leur frustration.

«En matière de créativité, les conflits sont une source de stimulation. Toutefois, il arrive que des situations conflictuelles soient tellement intenses que les individus deviennent pratiquement figés ». (Il n'y a plus aucune créativité. Toute la pensée est tournée vers l'autre ; vers la manière de triompher, de régler ses comptes. La polarisation de conflit amène à voir

toute situation en noir et blanc, à la simplification cognitive. Dans ces circonstances, peu d'éléments nouveaux peuvent émerger de la situation. (Morine, 1990).

Par ailleurs, si la pensée du groupe menace une situation d'absence de conflits, elle menace tout autant, les parties en conflit. Il va de soi, par essence, que la perception est un phénomène subjectif que l'on soit en conflit ou non. Cependant, plus une personne est impliquée émotionnellement dans une situation conflictuelle, plus sa perception devient biaisée au point où elle ne voit que le bien fondé de sa position et aucune justification à celle de l'autre. Entendu à un groupe, ces biais de perception peuvent aboutir à une pensée de groupe où la situation est vue d'une manière très manichéenne et où la réalité est complètement déformée.

Dans de telles circonstances, le conflit menace d'apporter de la rigidité dans le système. Devant la menace pressentie de l'autre, une partie peut réagir négativement et se figer dans ses positions. Au lieu de permettre de susciter de la créativité et d'apporter de nouvelles façons de faire, les conflits imposent alors tout le contraire.

Un autre inconvénient du conflit est qu'il consomme temps et énergie. Souvent, même des conflits qui apparaissent, au départ, anodins en arrivent à consommer une grande partie de ressources matérielles et émotionnelles des parties. Parfois, dans certains milieux organisationnels, on a notamment l'impression qu'il y a plus d'efforts consacrés dans les conflits que dans la production. On peut, comme exemple probant, penser à certaines entreprises à l'approche de déclenchement d'une grève où plus d'efforts sont voués aux mesures de représailles de toutes, incluant le sabotage, qu'à l'atteinte des finalités de l'organisation.

Il va sans dire que, sans pousser précédemment le conflit à son paroxysme, toute situation conflictuelle peut dans le milieu du travail nuire au climat organisationnel. La présence de clans opposés, la rivalité interdépartementale, le haut niveau de tension, la suspicion propre au conflit ne sont pas nécessairement des ingrédients qui favorisent un climat de travail détendu et productif. (Morine, 1990).

Enfin, en termes de climat, il est clair qu'un conflit peut détériorer une relation voire complètement la ruiner. Tout conflit suit un processus d'escalade qui peut aller jusqu'à l'élimination de l'une des parties. Sans se rendre à cette ultime limite, suite à un conflit les relations réciproques acceptables peuvent être détruites à tout jamais. Les coups bas, les attaques blessantes, la frustration de ne pas gagner son point, voilà autant d'éléments qui peuvent marquer une relation.

Somme toute, on ne peut dire qu'en soit les conflits soient positifs ou négatifs qu'ils soient avantageux ou désavantageux.

On constate que les situations conflictuelles comportent les ingrédients des conséquences positives et négatives. Si le conflit peut renforcer un leadership, il peut aussi le détruire. S'il suscite la créativité, il peut également la figer.

Bref, chaque conflit peut se situer sur un continuum allant du très négatif. L'important est donc de bien gérer la situation afin d'en retirer les avantages et, dans la mesure du possible, d'en éliminer les inconvénients. (Morin, 1990)

### **9- Gérer les conflits au milieu organisationnel :**

Quel modèle de gestion des conflits établissons-nous ? Un conflit peut-être isolé. Mais, c'est souvent un d'une série d'épisode dans une relation continue. Chaque épisode sème les germes du prochain. En ce sens, le processus que l'on choisit donne des indications pour le prochain épisode. Ayant de considérations à l'esprit, regardons les différents comportements. (Dayan, op.cit, p 375, 376)

#### **9-1- l'évitement :**

Il y a certaines personnes qui, par tempérament, refusent de s'engager ou de s'impliquer dans un conflit. De même, quel que soit notre caractère ou nos habitudes, il se présente des situations où, pour différentes considérations tactiques, émotive ou autres, il apparait préférable de se tenir l'écart du conflit. Dans ce cas, on dit qu'une partie adopte un comportement d'évitement.

L'évitement est un caractérisé par une absence d'implication dans une situation conflictuelle. C'est un refus stratégique ou non, de s'engager. Ce comportement se manifeste essentiellement de deux façons soit par l'inaction ou encore par le retrait.(Douville,2004)

Mais, quand est-il souhaitable de recourir a ce type de comportement ou quelles sont les condition d'utilisation de ce comportement ?

Une première considération a trait à l'importance de l'enjeu. Vaut-il l'effort de l'engagement ? C'est la mesure en quelque sorte du coût /bénéfice. Est-ce que le résultat potentiel ou la conclusion possible du conflit mérite que l'on y consacre des efforts et de l'énergie ?

En rapport à cette question, il y a lieu de considérer son pouvoir réel. L'absence ou le plus souvent l'insuffisance de pouvoir peut faire en sorte de rendre évident l'inutilité de l'implication dans un conflit compte tenu des résultats probables.

Par exemple, il peut être préférable pour un employé subalterne d'éviter d'entrer en conflit avec son directeur général compte tenu du déséquilibre de la relation de pouvoir entre ces deux parties.

Il arrive également des situations où on a l'impression que le temps va arranger les choses, que le problème va se résoudre de lui-même. Sauf que pour le plaisir de s'impliquer dans un conflit, qui est réel pour plusieurs, quelle autre raison y aurait-i à s'y engager ?

La présence d'alternatives est également une raison d'éviter le conflit. Par exemple, on peut trouver inutile de s'engager dans un conflit avec son employeur, sur, disons une question salariale lorsqu'on dispose d'une autre offre d'emploi.

Les éléments relationnels sont également à prendre en considération dans le choix de la stratégie ou du comportement à adopter en conflit. La relation avec l'autre partie nous tient-elle à cœur ?

Est-ce que le fait d'entrer en conflit aura pour effet de la détériorer ? Dans ce cas, particulièrement si l'enjeu a peu d'importance, il vaut peut-être mieux adopter un comportement d'évitement. Se serait le cas où pour un contrat ponctuel, l'on négocierait un contrat avec un client représentant plus de la moitié de notre chiffre d'affaire habituel.

Il y a aussi lieu de s'interroger sur le processus d'escalade. En s'engageant dans un conflit ouvert, amorce-t-on une escalade dont on ne conservera plus le contrôle avec, comme conséquence, une détérioration de la relation est peut-être même la perte ultime de l'enjeu fondamental ?

Est-ce que la situation nous poussera à poser certains gestes regrettables ? Peut-être vaut-il mieux éviter le conflit ou se retirer ?

De même, est-ce que la situation est menaçante (menace réelle ou perçue) au point tel que l'évitement soit tout désigné ? Le risque de sections ou de mesures de rétorsion ultérieures est-il important ?

Certaines personnes évitent également le conflit simplement parce qu'elles refusent de voir le problème. Il va sans dire que, dans ce cas, l'évitement n'est peut-être pas la réponse la plus adéquate pour obtenir des résultats satisfaisants. Reste que ce phénomène s'observe souvent dans la réalité. Pour beaucoup faire face au conflit est psychologiquement difficile et coûteux et ils souhaitent l'éviter autant que possible. (Josée 2004)

Soulignons enfin qu'un avantage de l'évitement est qu'il constitue une action unilatérale et qu'il ne nécessite pas l'accord de l'autre partie, ce qui n'est pas le cas, pour la collaboration.

Par ailleurs, d'une façon stratégique, l'évitement peut permettre de gagner du temps pour, par exemple, obtenir des ressources, cumuler du pouvoir ou encore rechercher d'autres alternatives cependant, il est indéniable qu'avec l'évitement nos intérêts ne sont pas satisfaits. Certes on économise du temps et de l'énergie, il demeure néanmoins qu'une certaine frustration peut persister et aussi un manque d'estime de soi et de fierté. (Douville, 2004)

### **9-2- L'accommodation :**

L'accommodation ou la résignation se manifeste par le désir de satisfaire les intérêts de l'autre et ce, même au détriment de ses propres besoins. L'employeur demande, par exemple, d'effectuer du temps supplémentaire à un employé à un moment tout à fait

inopportun pour cet employé. Celui-ci peut contester la décision, refuser d'obtempérer à l'ordre tout comme il peut se résigner et obéir simplement à la consigne.

A quel moment et sous quelles conditions, l'accommodation est-elle une réponse adéquate ? Plusieurs des éléments mentionnés précédemment peuvent être repris ici.

Ainsi, l'absence de pouvoir de ressources pour faire face à l'apposant sont certes à prendre en considération.

De même, l'importance de l'enjeu tout comme la présence d'alternatives ne peut pas être ignorées.

Comme dans le cas précédent, la qualité de la relation à préserver est un facteur explicatif de l'adoption d'une stratégie d'accommodation. A cet égard, la nécessité d'acheter une relation d'agir pour plaire et souvent des raisons qui militent en faveur de ce comportement.

Par ailleurs, stratégiquement, l'accommodation peut certainement servir de monnaie d'échange en vue d'une prochaine demande ou d'une prochaine situation conflictuelle.

Dans l'exemple antérieur, l'employé peut accepter d'effectuer le temps supplémentaire sachant qu'il a l'intention de demander plus tard une prolongation de sa période de vacances.

Cela dit, il faut être également conscient que l'accommodation peut, à court et à moyen terme, renforcer la position de l'autre et affaiblir la sienne propre. Parce que l'on s'est rendu aux arguments de l'autre, parce que l'on s'est résigné à adopter sa position, l'autre peut renforcer son pouvoir (par exemple, une menace peut se révéler payante ; à l'inverse, ce que l'on gagne à nourrir des requins, ... c'est.. Plus de requins!) En contrepartie et à l'inverse, cette attitude peut aussi démontrer à l'autre qu'accommoder est un comportement acceptable et adéquat dans certaines circonstances. Le fait pour un patron de se rendre aux arguments de ses employés n'est pas nécessairement un signe de faiblesse et une indication qu'il a perdu la face. Bien au contraire, c'est peut-être la démonstration d'une sensibilité et d'une intelligence managériale ainsi que la preuve d'une saine gestion.

### **9-3- La confrontation :**

« La confrontation, c'est d'abord et avant tout le désir d'obtenir gain de cause, de satisfaire ses intérêts dans une situation conflictuelle et ce, envers ou en dépit des intérêts de l'autre ».

La confrontation s'exprime de différentes manières et englobe diverses tactiques incluant l'argumentation, les promesses, les menaces, l'engagement irrévocable, la manipulation et l'utilisation de la force physique ou morale commentons brièvement chacun de ces éléments.

Par l'argumentation, il s'agit de convaincre l'autre des conséquences de sa position et au contraire des bénéfices de la nôtre. Ces avantages sont évidents : les coûts sont généralement

minimes, les conséquences négatives peu nombreuses. C'est somme tout, une façon forte civilisée de confronter pour obtenir gain de cause. (Cornier, 2005)

Cependant, il est difficile de convaincre quelqu'un qui est persuadé du bien fondé de sa propre position et le faire adapter à la notre.

Pour ce qui est des promesses, encore ici les coûts sont souvent négligeables si l'autre ne se range pas derrière notre position.

On promet en échange d'une adhésion. Or le refus d'adhérer nous libère de nos promesses. On revient à la position du départ.

Par ailleurs, il faut prendre en considération le coût des promesses. Le rapport coûts/bénéfices doit être analysé. Cependant, il est parfois difficile d'évaluer l'ampleur des promesses nécessaires pour atteindre ses objectifs.

En matière de conflit, les promesses offrent aussi l'avantage de la possibilité de créer un lien de réciprocité. A la rigueur, on peut même parler d'un sentiment d'une certaine équité. Si l'accord est conclu, tout ne revient pas à un gagnant. Pour le long terme, les promesses peuvent permettre d'entretenir la relation, de maintenir un certain climat positif contrairement aux menaces. Bien évidemment, une condition impérative d'efficacité réside dans la crédibilité de celui qui promet. L'absence de crédibilité ou pire, les promesses non tenues, procurent tout l'effet contraire de celui recherché.

Avec les promesses, il faut également porter attention à l'accoutumance. Une partie au conflit peut développer une habitude aux promesses et ne réagir qu'à cette condition.

En ce qui a trait aux menaces, on montre d'un degré dans le conflit, se sont les intentions réelles ou simulées de porter un coup en absence d'un accord selon les termes et conditions de partie menaçantes. On rejoint les promesses mais d'une façon négative.

L'avantage des menaces et que leurs coûts sont peu élevés si elles atteignent leurs objectifs. A cet égard, on peut craindre que celles-ci soient mises à exécution, plus leur pouvoir risque de s'éroder. Souvent alors, la situation nécessite une menace plus grande pour atteindre les mêmes objectifs. La menace peut aussi correspondre à un sens la justice. Dans un milieu de travail, par exemple la menace de mesure disciplinaire dans le cas d'infraction peut non seulement contraindre l'autre partie à adopter le comportement désiré mais aussi donner à l'ensemble des employés ce sentiment de justice.

A l'opposé toutefois, les menaces soulèvent généralement de l'hostilité. Elles peuvent engendrer de la réciprocité et provoquer l'escalade. Aussi, il y a souvent un coût associé à l'exécution de la menace tout comme il y en a à la non exécution dans le cas où elle aurait du être exécuté. Le principal coût en est un de perte de crédibilité et d'image de faiblesse pour le future.

L'engagement irrévocable peut être une tactique très payante en conflit mais aussi très risqué. Grouper ses ponts de façon à rendre tout retour en arrière impossible donne de la force à sa position. Mais par le fait même, l'on accroît considérablement les risques. Un engagement irrévocable place l'autre pratiquement devant la position du tout ou rien ou du rien pour les deux parties si toutes deux dédisent de pousser la même logique. L'illustration qui est souvent donnée est celle des deux automobilistes qui, allant à pleine vitesse sur une même voie, mais en direction opposée, décident respectivement qu'ils ne bifurqueront pas. La conduite des deux laisse croire à l'autre au sérieux de la situation. Mais si personne ne le plie, le résultat est catastrophique. Aussi est-il conseillé d'utiliser cette tactique de l'engagement irrévocable avec toutes la précaution requise.

« Bien que la littérature aborde peu ce sujet et que peu de personne osent en discuter ouvertement, il est assez clair que la manipulation est largement utilisée en conflit comme en toute situation de vie. Il n'est peut-être pas socialement acceptable d'admettre le bien fondé de cette approche, cela ne correspond pas aux critères de la rectitude politique d'en admettre les mérites, il n'en reste pas moins que la manipulation demeure pratique courante. Pour s'en convaincre, il suffit de penser aux conflits familiaux entre parents et enfants ». (Armand Dayan, op cit, p 382)

Toute personne qui observe de telles scènes, réalise pertinemment l'abondante utilisation réciproque de ces manœuvres.

Si la manipulation est si largement utilisée, c'est qu'elle a ses mérites. Quels sont-ils alors ? Il faut comprendre qu'en confrontation, la manipulation est souvent la seule ressource qui reste. Une partie a peu des pouvoirs, conséquemment elle ne peut faire de promesse et encore moins de menace ; les mesures coercitives sont hors de portée, elle ne veut et ne peut s'engager d'une façon irrévocable ; sa puissance d'argumentation est limitée ; pourtant l'enjeu la tient à cœur. N'est-il pas logique dans ce cas de songer à voire recours à la manipulation, d'autant plus que les coûts qui y sont attachés sont peu élevés ?

Toutefois, advenant la découverte des tactiques les conséquences peuvent être importantes, C'est d'abord toute la crédibilité qui risque d'être à tout jamais minée. Or s'il est long de bâtir une crédibilité, la perte est rapide, quasi instantanée. C'est ensuite, comme conséquence logique, la relation même qui risque s'envenimer davantage. (Cornier, 2015)

#### **9-4- La collaboration:**

Collaborer, c'est avant tout exprimer sa volonté de satisfaire ses intérêts et ceux des autres parties au conflit ainsi que tomber les besoins de tous. C'est en quelques sortes la préoccupation d'un gain mutuel.

Il va de soi, la littérature en traite abondamment, que la collaboration est, d'une façon générale, le mode de plus approprié de gestion des conflits. Cependant, elle a aussi ses inconvénients.

Parmi ceux-ci, mentionnons qu'elle peut consommer du temps et de l'énergie. On n'établit pas une collaboration rapidement. C'est un processus qui requiert des efforts et qui nécessite parfois de long délais. Quand on a le pouvoir et toutes les ressources requises, il peut être tentant et certainement plus expéditif de confronter plutôt que d'amorcer une collaboration qui va nous forcer à explorer les besoins de l'autre et à en tenir compte. (Guérard, 2008)

Collaborer implique aussi ouvrir son jeu, mettre les cartes sur table. Or si toutes les parties n'ont pas cette attitude, la partie collaboratrice peut devenir vulnérable du moins à court terme. Lorsqu'on a étalé son jeu, les positions de repli sont moindres.

L'autre peut en profiter. L'on s'ouvre ainsi à l'exploitation de sa bonne foi par un adversaire qui en tirera avantage impitoyablement s'il n'adopte pas lui-même une attitude de même nature. (Guérard, 2008)

### **9-5- Le compromis et la négociation :**

Dans la plupart des situations, les conflits se résolvent par une certaine forme de compromis où chacun gagne quelque chose mais aussi perd plus en moins. Pour reprendre un exemple, l'achat d'une maison ou d'une automobile se règle à un prix situé quelque part entre l'offre de l'acheteur et les espoirs du vendeur. La convention collective est souvent l'expression d'un compromis entre les positions patronales et syndicales. Même le temps et le lieu de vacances est souvent le fruit d'un compromis entre conjoint ou, plus complexe, entre tous les membres de la famille. Dans le milieu de travail, régulièrement chaque travailleurs doit faire des compromis quelque soit l'emploi qu'il occupe. Entre le compromis sur le prix des fournitures et des délais de livraison et les compromis sur la vente des produits finis, les opérations et les nombreux gestes quotidiens sont régulièrement le fruit de compromis et l'on aura compris le résultat de négociations. (Solange courrier, op cit, p 115)

S'il est vrai, en effet, que nous passons une grande partie de notre vie à gérer des conflits, force est de constater que la négociation demeure le mode privilégié par la plupart des individus pour gérer ces conflits de toute sorte. On négocie avec son employeur pour obtenir une augmentation. On négocie avec son concessionnaire pour l'achat d'une automobile. On négocie aussi avec ses enfants pour l'utilisation de l'ordinateur familiale aussi bien que pour obtenir une aide quelconque. (Gallois, 2001)

Bref, on négocie régulièrement sinon presque continuellement. Et il va sans dire que dans certaines sociétés et dans certaines cultures la négociation est pratiquée avec encore plus d'ardeur. Qui est allé, par exemple en Afrique, c'est rapidement rendu compte que la négociation est pratiquement un mode de vie. Dans ces pays on négocie pour tout et pour rien, et avec quelle aisance.

La négociation implique une tension entre la confrontation (nous voulons obtenir ce que nous souhaitons) et la coopération (nous pouvons l'obtenir qu'en donnant à l'autre au moins une partie de ce qu'il veut). Elle comporte donc la gestion du processus et notamment

des concessions et un mélange de stratégies et tactiques conflictuelles et intégratives. (Ficher R, 2005).

### **Résumé du chapitre :**

Les conflits dans la vie professionnelle peuvent se situer sur les plans individuels (la personne vit un conflit intérieur qui ne touche qu'elle), mais aussi sur les plans interpersonnelles (conflits entre deux ou plusieurs individus), des relations entre des groupes au sein des organisations).

De ce fait, nous serons avertis de la multiplicité des causes et des origines des conflits, plus il sera possible, également, de les anticiper et de distinguer les situations tendues pouvant mener à des conflits organisationnels.

## **Chapitre IV : La méthodologie suivie sur le terrain**

- 1- Présentation de lieu de l'enquête
- 2- La population de l'enquête
- 3- Les méthodes de la recherche utilisées
- 4- Les techniques de la recherche utilisées
- 5- Les tests psychométriques utilisés
- 6- Les difficultés rencontrées

Résumé du chapitre

**Préambule :**

Ce chapitre est consacré à la partie pratique de l'enquête, nous allons présenter au premier lieu, l'organisme d'accueil, retracer son histoire, en évoquant sa place dans le marché national et international, et en deuxième lieu, on va analyser notre questionnaire et interpréter les résultats obtenus.

**1-L'historique de la Sonatrach :**

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

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

**2- Direction régionale de Bejaia- missions et évolution.****2-1- mission et évolution de la région :****a- Mission :**

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

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

-Terminal clôturé : 516,135M<sup>2</sup>

-Surface couverte : 7,832M<sup>2</sup>

-Surface occupée par les bacs : 43,688M<sup>2</sup>

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

### **b-évolution :**

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

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

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

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

Ce gazoduc est d'une grandeur de 437km et d'un diamètre de 42''. Il approvisionne en gaz naturel toutes les villes et pôles industriels du centre du pays. Sa capacité de transport est de sept (07) milliards de M<sup>3</sup> par an.

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

**C –L'évolution des effectifs :**

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

**Tableau N°01 : Présentation de l'effectif du siège des travailleurs de RTC de Bejaia:**

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

(Documents internes de l'entreprise)

## 2-La population de l'enquête

Selon AKTOUF Omar, « l'ensemble d'éléments parmi les quels seront choisis ceux qui s'effectueront les observations, appelé aussi population mère ». (AKTOUF Omar, 1987, p27).

Selon CLAUDE.J : « l'échantillonnage veut dire la définition d'étude qui dépend de l'objet de l'enquête, des hypothèses de travail choisis et le type d'échantillonnage adopté ». (JAVEAU.C, 1995, p112.).

La population mère dans notre enquête est constituée du personnel de l'entreprise RTC. Le choix de l'échantillon est basé sur un échantillon stratifié qui touche toutes les catégories socioprofessionnelles, à savoir les agents d'exécution, les agents de maîtrise et les cadres. L'effectif total de cette entreprise est de 314 salariés. Nous avons pris 25% de cette population de chaque catégorie qui soit 80 individus.

**Tableau n°02 : Présentation de la population de l'enquête:**

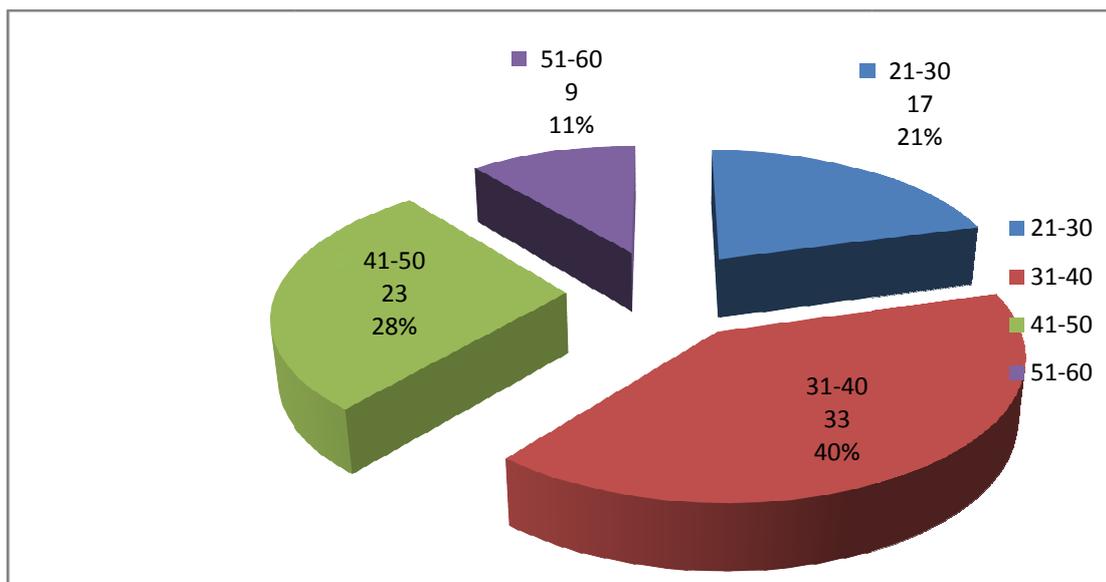
Catégorie	Cadre	A. m	A. ex	Total
Nombre	170	130	14	314

Notre échantillon d'enquête est de (80) salariés, (dont nous avons ajouté (10) copies pour assurer les défaillances commises par les répondants).

Après une durée de (17) jours laissée aux travailleurs répondre aux questionnaires, nous avons récupéré au total (87) questionnaires dont (05) ont des défaillances (faute de mauvaise présentation de réponses) ce qui nous a fait (82) questionnaires repartis comme suite : (35) Cadres, (44) agent de maîtrise, et (03) agent d'exécution.

**Tableau n°03 : Répartition des membres de l'échantillon selon l'âge :**

L'âge	21-30	31-40	41-50	51-60	TOTAL
fréquence	17	33	23	9	82
Pourcentage	21%	40%	28%	11%	100%

**Figure N°01 : répartition des membres de l'échantillon selon l'âge**

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

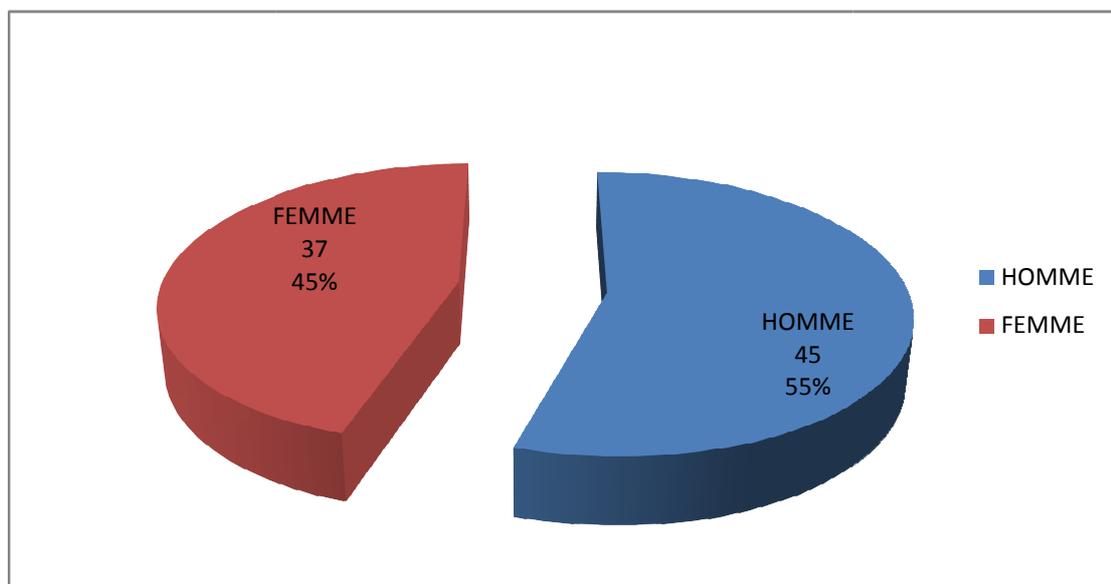
Nous remarquons que, la catégorie d'âge ayant [31-40] ans est la plus élevée avec une fréquence de 33 et un pourcentage de 40%, suivie par la catégorie d'âge [41-50] ans représentant une fréquence de 23 et un pourcentage de 28%, suivie par catégorie d'âge [21-

30] ans représentant une fréquence de 17 et un pourcentage de 21%, et en fin, la catégorie de [51-60] ans représentant une fréquence de 9 et un pourcentage de 11%.

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

**Tableau n°04 : Répartition des membres de l'échantillon selon le genre**

Genre	Masculin	féminin	Total
Fréquence	45	37	82
Pourcentage	55%	45%	100%



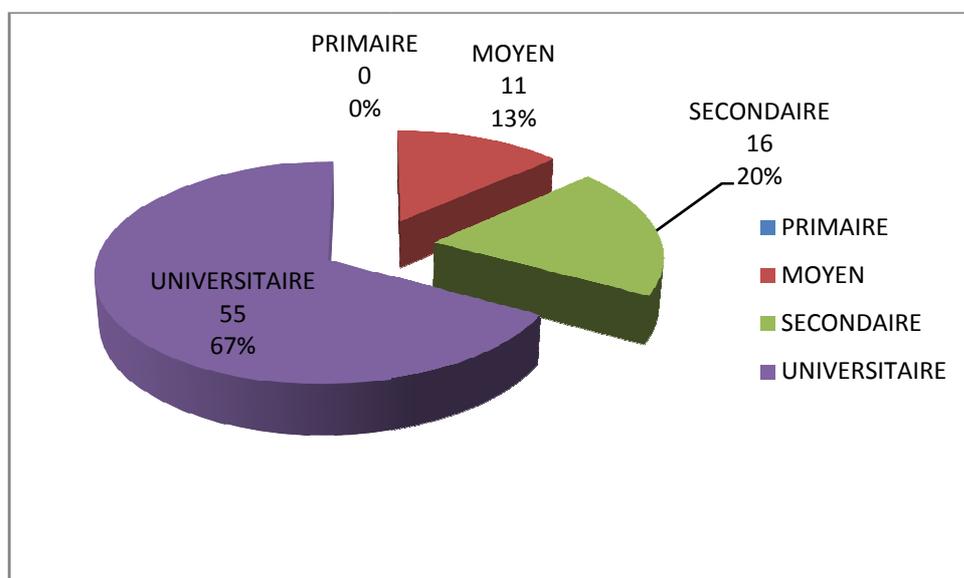
**Figure N°02: Répartition des membres de l'échantillon selon le genre :**

Nous constatons d'après ce tableau que le sexe masculin représente une fréquence de 45 et un pourcentage de 55% de l'échantillon d'étude, tandis que le sexe féminin représente

une fréquence de 37 et un pourcentage de 45% de l'échantillon d'étude. Selon ces données, le sexe masculin est majoritaire, cette répartition est due essentiellement à la nature de travail accomplie dans cette entreprise et que certaines tâches peuvent être assurées par les hommes que par les femmes.

**Tableau n°05 : Répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction**

Niveau d'instruction	Moyen	Secondaire	Universitaire	TOTAL
Fréquence	11	16	55	82
Pourcentage	13%	20%	67%	100%

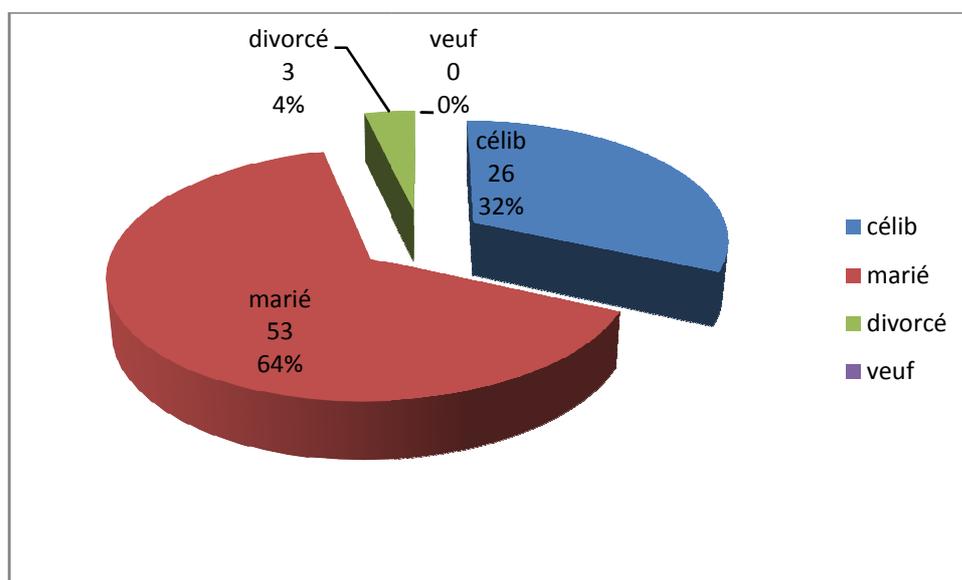


**Figure N°03 : Répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction**

D'après les données du tableau ci-dessus, la majorité des travailleurs au sein de l'entreprise SONATRACH, ont un niveau d'instruction « universitaire », qui se représente avec une fréquence de 55 et un pourcentage de 67% de notre échantillon, tandis que 20% des enquêtés ont un niveau « secondaire ». 13% pour le niveau moyen en suite un taux de 00% de ceux qui ont un niveau primaire.

**Tableau N°06 : Répartition de l'échantillon selon la situation matrimoniale :**

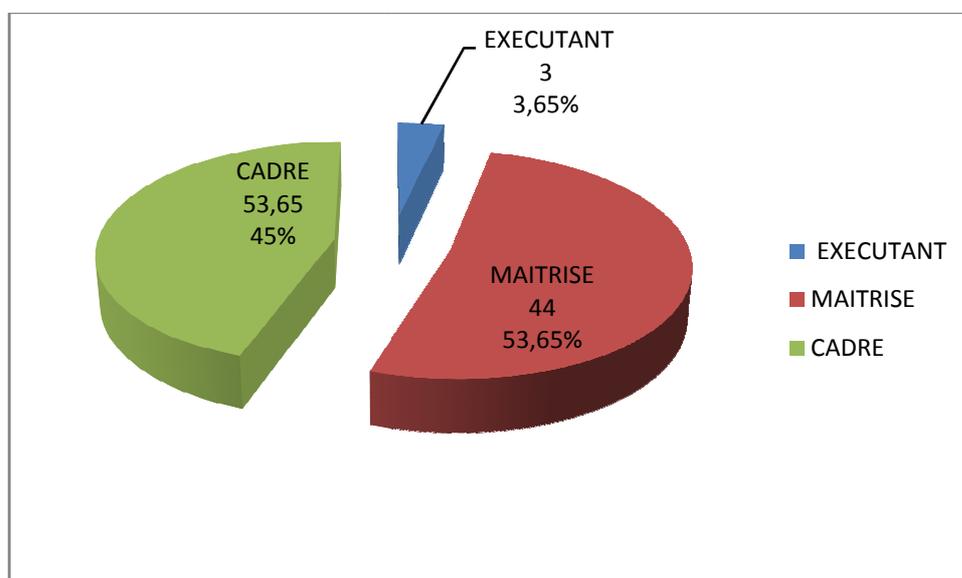
Situation familiale	Célibataire	Marié (e)	Divorcé(e)	Total
Fréquence	26	53	3	82%
Pourcentage	32%	64%	4%	100%

**Figure N°04: Répartition de l'échantillon selon la situation matrimoniale.**

D'après les données du tableau on constate que les salariés mariés qui sont majoritaires par rapport aux salariés célibataires, dont les salariés mariés disposent d'un pourcentage de 64% et les salariés célibataires disposent d'un pourcentage de 32% ensuite les salariés divorcés disposent d'un pourcentage très faible 4% enfin l'absence de la catégorie des veufs.

**Tableau N°07 : Répartition de l'échantillon selon les catégories socioprofessionnelles :**

Catégorie socioprofessionnelle	Agent d'exécution	Agent de maîtrise	Cadre	Total
fréquence	03	44	38	82
Pourcentage	03,65%	53,65%	46,34%	100%

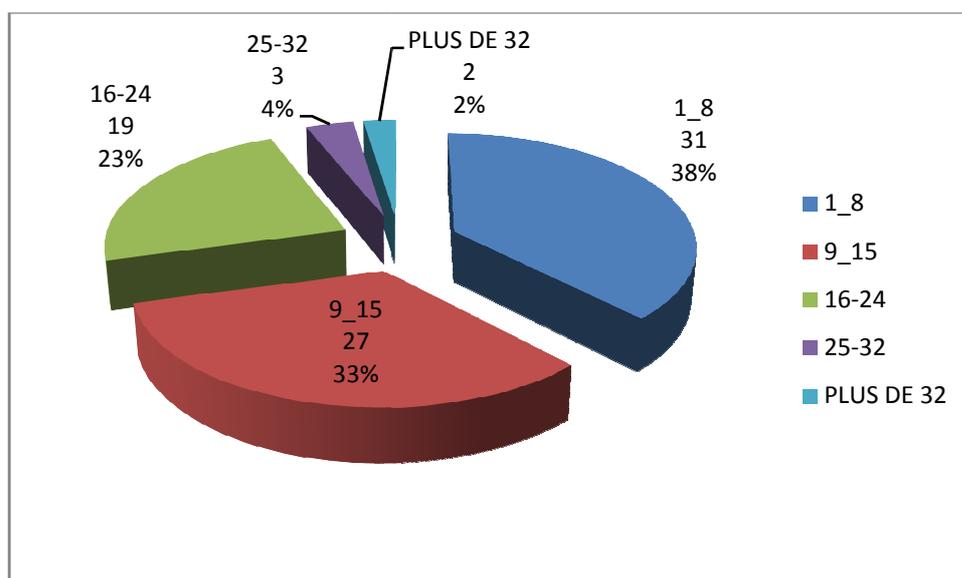


**Figure N°05 : Répartition de l'échantillon selon les catégories socioprofessionnelles :**

D'après les données du tableau on constate que la majorité des enquêtés sont des agents de maîtrise avec une fréquence de 44 et un pourcentage de 53,65%, suivi d'une catégorie des cadres avec une fréquence de 38 qui représente un pourcentage de 46,34% tandis que la catégorie des agents d'exécution ne représente qu'un pourcentage de 3,65%

**Tableau N°08 : Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté**

Ancienneté	1- 8ans	9-15ans	16-24ans	25-32ans	Plus de 32ans	TOTAL
fréquence	31	27	19	3	2	82
Pourcentage	38%	33%	23%	4%	2%	100%

**Figure N°06 : Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté**

D'après le tableau ci-dessus nous remarquons que le taux le plus élevé est celui des enquêtés qui ont une ancienneté entre (1-8 ans) avec une fréquence de 31 et taux de 38% et le taux de 33% pour ceux qui ont une ancienneté entre (9-15ans), et 23% pour les enquêtés ayant l'ancienneté entre (16-24ans) ensuite un taux de 4% pour les enquêtés ayant une ancienneté entre (25-32), enfin un taux de 2% pour les enquêtés ayant une ancienneté qui dépasse 32ans.

### **-La discussions des résultats relatifs aux caractéristiques personnelles :**

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

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

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

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

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

Et à-propos de l'ancienneté professionnelle, nous avons constatés dans notre enquête que les travailleurs ayant une ancienneté entre (1-8 ans) a un taux de 38% et le taux de 33% pour ceux qui ont une ancienneté entre (9-15ans), et 23% pour les enquêtés ayant l'ancienneté entre (16-24ans) ensuite un taux de 4% pour les enquêtés ayant une ancienneté entre (25-32), enfin un taux de 2% pour les enquêtés ayant une ancienneté qui dépasse 32ans.

Notre choix pour ces caractéristiques personnelles a une relation avec notre thème de recherche qui est le rôle de la justice organisationnelle dans la résolution des conflits organisationnels.

## **2- Les étapes de la recherche :**

### **2-1- La pré-enquête :**

Dans tout projet de recherche, la pré- enquête est une phase très importante et utile qui se présente comme l'un des étapes de la recherche, qui nous a permis de familiariser avec le terrain afin d'avoir des données nécessaires concernant notre thème (avoir la population d'enquête, le choix de la méthode.les variables à utiliser dans les hypothèses).

notre Pré enquête « elle consiste à essayer sur un échantillon réduit les instruments (questionnaire, analyse des documents) prévus pour effectuer l'enquête, si on à des doutes sur telle ou telle variable, ou sur le rendement de telle technique, on peut explorer de façon

limitée le problème à étudier, avant même de préciser définitivement ses objectifs ». (GRAWITZ, 2001,)

Notre pré- enquête consiste à vérifier sur le terrain la pertinence des données sollicitées relativement à notre hypothèses. Notre pré-enquête avait duré quelques jours sein de l'entreprise « RTC » à Bejaia. Notre pré-enquête était basée sur quelques questions adressées aux cadres et aux agents de maitrise et aux agents d'exécution choisis aléatoirement. Et les réponses sont autoscorables.

Ces questions ont pour objectif de cerner le thème d'étude et de porter à l'élaboration finale de notre questionnaire.

### **2-2-L'enquête (le déroulement de l'enquête) :**

L'enquête est une deuxième étape de la recherche, elle nous a permit de recueillir des informations concernant notre sujet de recherche. Elle s'est déroulée du 31.01.2018 au 16.02.2018, durant laquelle nous avons distribué 90 questionnaires auprès des travailleurs relevant des différentes catégories socioprofessionnelles.

#### **a)-La validité :**

La validité d'une recherche tient a la correspondance entre les trames ayant servie a sa définition et ce qu'on a effectivement rapporté de la réalité observée. Ainsi, si on veut connaître le degré d'intérêt et qu'on observe pour le sport d'une population et qu'on observe uniquement le nombre de manifestations publiques de cet intérêt, on peut être critiqué parce qu'il s'agit d'une partie seulement du phénomène et qu'il faudrait d'autres types d'observations pour obtenir suffisamment de la validité. La validité s'évalue donc sur la nature des observations par apport aux formulations. Plus les données recueillies rendent compte de ce qu'on voulait étudier, plus grande est la validité de la recherche. (ANGERS, 1997, p71).

Après avoir élaborer les items qui construisent l'ensemble du questionnaire, nous l'avons déposés auprès d'un comité d'expertise qui est les éléments suivants : mon encadreur à l'université de Abderahmane Mira-Bejaia, le chef de service chargé des affaires juridiques au niveau de la RTC et le chef de service chargé du recrutement. Cela pour vérifier d'une part l'adéquation et la pertinence de ces items, et d'une autre part la langue utilisée.

-Pour la validité interne nous avons opté pour deux étapes :

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

**b)-validité de construction** : nous avons gardé la cohérence interne entre les éléments de continuum.

**Tableau N°09 : présentation le coefficient de corrélation des items de la justice organisationnelle :**

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

**\*\* sig au niveau de 0.01b)-**

**b)-La fidélité:**

La fidélité est une qualité liée à l'instrument construit en fonction des objectifs de la recherche, qui garantit la justesse des résultats. Un instrument sera jugé fidèle, ou fiable, lorsque, utilisé auprès de sujets équivalents mais par un chercheur différent, il produit le même résultat. (ANGERS, 1997, p2015).

Nous avons opté pour la vérification de sa fidélité en utilisant le coefficient « alpha Cronbachs » qui se présente dans le tableau suivant :

**Tableau N°10 : présentation de la fidélité de la justice organisationnelle :****Statistiques de fiabilité**

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

Source: output du SPSS de l recherche actuelle

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

**Tableau N°11:la fidélité des conflits organisationnels :****Statistiques de fiabilité**

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

Source: output du SPSS

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

## 2-Les méthodes de recherche utilisées :

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

Selon ANGERS Maurice : « la méthode est un ensemble des procédures, des démarches précises adoptées pour en arriver à un résultat ». (ANGERS, 1997, p09).

Notre recherche porte sur le rôle de la justice organisationnelle dans la résolution des conflits organisationnels au sein de l'entreprise « RTC de Bejaia » Les méthodes sont différentes, et le choix de méthode détermine par la nature du thème étudié afin d'engager une méthode et technique adéquate.

La nature de notre thème choisie nous a exigé d'opter pour la méthode quantitative qui est défini selon BOUDON Raymond : « celle qui recueille des informations compatibles d'un élément à un autre parmi l'ensemble des éléments et que celle compatibilité entre les

informations c'est celle qui permet après de faire les statistiques et d'une manière générale l'analyse quantitative des données ». (BOUDON Raymond 1969,p31).

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

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

Selon GRAWITZ Madeleine la technique c'est : « l'ensemble de procédés et instruments d'investigations utilisées méthodologiquement dans le but de recueillir des données dans la réalité ». (GRAWITZ, 2001, p66).

« Les techniques de recherches sont des moyens qui permettent d'aller recueillir les données dans la réalité.si les méthodes impliquent des orientations générales quand aux façons d'aborder un objet d'étude.les techniques indiquent comment accéder à l'information que cet objet est susceptible de fournir, ces techniques qui représentent les principaux moyens d'investigation de la réalité sociale ». (ANGERS, 1997, p66).

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

#### **-Le questionnaire :**

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

Le questionnaire est défini comme « une technique directe d'investigation scientifique utilisé auprès d'individus qui permet de les interroger de façon directive et de faire un prélèvement quantitatif en vue de trouver des relations mathématiques et de faire des comparaisons chiffrée ». (ANGERS 1997).

Le questionnaire est l'un des outils les plus importants de la réussite d'une recherche, qui a été défini comme « une technique d'élaboration et de collecte de données chiffrée.il prend la forme d'une série de questions rédigées et préétablies et posées de façon standardisée à un échantillon d'individus, de façon à établir des liaisons statistiques destinées à expliquer leurs pratiques, conduites ou opinions à partir de leurs positions dans l'espace social ». (SAVARESSE 2006).

Selon CLAUDE Jean est une « technique directe pour la recherche scientifique qui permet de questionner les individus d'une manière directe pour collecter des informations et de constituer des relations méthodiques et faire des comparaisons numériques ». (CLAUDE 1982).

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

Les questions de premier axe portent sur les données personnelles qui contiennent les caractéristiques sociodémographiques qui sont comme suite: Age, sexe, niveaux d'instruction, situation familiale, statut professionnel, ancienneté, et des questions de deuxième axe sur la justice organisationnelle, qui sont représentés sous forme des échelles, celui-ci comprenait 26 questions mesuraient en trois dimensions qui sont les suivantes :

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

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

-L'échelle sur la justice interactionnelle : comprend (07) énoncés

Les questions de troisième axe concernant les conflits organisationnels au sein de l'entreprise RTC, sont des items qui sont représentés sous forme d'échelles, elles comprenaient 24 items mesuraient en trois dimensions à savoir : les types des conflits organisationnels, les formes des conflits organisationnels et les sources des conflits organisationnels.

**Tableau N°12 : présentation des items de la justice organisationnelle**

N ° de la dimension	La dimension	N° d'item
01	Distributive	01.04.08.11.15.18.22
02	Procédurale	02,05.06.9.12.13.16.19.20.23.25.26
03	Interactionnelle	03.07.10.14.17.21.24

Source : questionnaire de l'enquête.

-**la dimension distributive** de la justice organisationnelle est représentée par les items qui sont numéroté comme suit : 1.4.8.11.15.18.22

-**La dimension procédurale** de la justice organisationnelle est représentée par les items qui sont numéroté comme suite : 2.5.6.9.12.13.16.19.20

-**la dimension interactionnelle** de la justice organisationnelle est représentée par les items qui sont numéroté comme suit : 3.7.10.14.17.21.24

Les questions de deuxième axe concerne les conflits organisationnels sien de l'entreprise RTC. C'est des questions qui sont représentés par des items des donnés personnels. Ils sont représentés à partir de numéro 01 jusqu'à le numéro 24.

**Tableau N°13:Présentation des items des conflits organisationnels**

N° de la dimension	Dimension	N° d'item
01	Sources	04.08.11.16.20
02	Types	03.07.10.14.15.19.22.23.24
03	Formes	01.02.05.06.09.12.13.17.18.21

Source: questionnaire de l'enquête.

-**les sources des conflits** sont des items d'une échelle réalisé à travers des donnés personnels représentés par les numéros suivant : 4.8.11.16.20

-**les types des conflits** sont des items d'une échelle réalisé à travers des donnés personnels représentés par les numéros suivant : 3.7.10.14.15.19.22.23.24

-**les formes des conflits** sont des items d'une échelle réalisé à travers des donnés personnels représentés par les numéros suivant : 1.2.5.6.9.12.13.17.18.21

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

**Tableau N°14 : présentation des notes attribuée pour les réponses des enquêtés.**

Réponses proposés	Notes attribués
Tout à fait contre	01
Contre	02
Sans avis	03
D'accord	04
Tout à fait d'accord	05

**Tableau N°15 : cotation de la Première partie du questionnaire relative aux donnés personnelles**

N°	Variable		N° du code
1	Sexe	Homme	1
		Femme	2
2	Age	[21–30ans]	1
		[31-40 ans]	2
		[41-50ans]	3
		[51 - 60ans]	4
3	Niveau d'instruction	Primaire	1
		Moyen	2
		Secondaire	3
		universitaire	4
4	Situation familiale	Célibataire	1
		Marié	2
		Divorcé	3
		Veuf (ve)	4

5	Catégorie socioprofessionnelle	Agent	1
		d'exécution	2
		Agent de maîtrise	3
		Cadre	
6	ancienneté	[1-8 ans]	1
		[9-16 ans]	2
		[17-24 ans]	3
		[25-32 ans]	4
		[32 ans et plus]	5

**Source :** Output du spss obtenu lors de l'enquête.

**Tableau N° 16: présentation de la cotation de l'échelle de Likert**

Réponse	Note attribuée en cas question négatives	Note attribuée en cas question positives
Tout à fait contre	5	1
Contre	4	2
Sans avis	3	3
D'accord	2	4
Tout à fait d'accord	1	5

### 5-Les tests psychométriques utilisés (les opérations statistiques) :

Nous avons dépouillé les données recueillies en utilisant le logiciel SPSS pour y analyser (statistical package for social sciences). A cet effet, nous avons opté pour les opérations statistiques suivantes :

- Les pourcentages et les fréquences pour calculer les caractéristiques personnelles de l'échantillon d'étude.
- Le test alpha Cronbach pour calculer la fidélité des deux axes du continuum (la justice organisationnelle et les conflits organisationnels)
- Les moyennes et écart-type pour calculer le niveau de la justice organisationnelle des membres de l'échantillon.

- Régression linéaire (simple et multiple) pour calculer la prédiction (incidence) de la justice organisationnelle sur les conflits organisationnels.
- T-test pour calculer les différences de la justice organisationnelle des membres de l'échantillon selon le niveau d'instruction.
- Analyse des variances ANOVA à une valeur pour calculer les différences entre les éléments de l'échantillon qui contient plus de deux groupes.

### **6-les difficultés rencontrées :**

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

- Le manque d'information concernant notre thème de recherche.
- Le manque de confiance de certains enquêtés, car ils évitent de répondre malgré nous avons leur a assurés l'anonymat de leurs réponse.
- Nous avons perdu quelques questionnaires, nous avons distribué 90 et nous avons récupéré seulement 87 questionnaires, et nous avons confronté à des situations ou questionnaires contient des non réponses à certaines questions.

### **Résumé du chapitre :**

En guise de conclusion, il apparaît clairement que nous avons utilisés une méthodologie de la psychologie, d'une pré-enquête, d'une enquête, d'une méthode bien déterminé (méthode descriptive quantitative) et d'une technique (questionnaire) et l'échantillon de la population.



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

### Préambule

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

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

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

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

2- Discussion des résultats de la recherche

Conclusion générale

**Préambule :**

Dans ce chapitre, on va analyser les hypothèses de notre recherche en utilisant des tableaux statistiques et des analyses sociologiques grâce au logiciel SPSS.

Avant de parler Du rôle de la justice organisationnelle dans la résolution des conflits, il est important de parler du niveau de perception de la justice organisationnelle des travailleurs l'entreprise (RTC). Afin de répondre à la question posée au départ comme suite : quel est le niveau de la perception de la justice organisationnelle des travailleurs de la (RTC) de Bejaia qui est représenté dans le tableau suivant :

**Tableau n°17 : présentation de niveau de la perception de la justice organisationnelle**

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

<b>QJ19</b>	8	9,8	18	22,0	34	41,4	16	19,5	6	7,3	2,92	1,05	
<b>QJ20</b>	2	2,4	14	17,1	34	41,5	21	25,6	11	13,4	3,30	0,98	
<b>QJ21</b>	1	1,2	10	12,2	18	22,0	51	62,2	02	2,4	3,52	0,78	
<b>QJ22</b>	4	4,9	14	17,1	21	25,6	26	31,7	17	20,7	3,46	1,14	
<b>QJ23</b>	4	4,9	10	12,2	23	28,0	35	42,7	10	12,2	3,45	1,02	
<b>QJ24</b>	18	22,0	21	25,6	14	17,1	25	30,5	4	4,9	2,70	1,25	
<b>QJ25</b>	3	3,7	12	14,6	23	28,0	30	36,6	14	17,1	3,48	1,05	
<b>QJ26</b>	6	7,3	8	9,8	18	22,0	38	46,3	12	14,6	3,51	1,09	

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

Selon les résultats lors de notre enquête qui concerne la perception de la justice des travailleurs de RTC, la majorité des travailleurs ont une perception élevée à propos de cette dernière et ce, selon la moyenne des réponses de ceux-ci  $\bar{X}=5-1=4$  puis  $4/5=0,80$ . Donc on ajoute 0.80 pour chaque rhétorique de réponses obtenues :

Tout à fait en désaccord = [1, 1.80 [

En désaccord= [1.80, 2.60 [

Sans avis= [2.60, 3.40 [

D'accord= [3.40, 4.20 [

Tout à fait d'accord= [4.20, 5]

Pour la QJ07, QJ08, QJ12, QJ17, QJ26,

Le niveau de perception des travailleurs de la RTC de la justice organisationnelle apparaît selon l'indifférence et l'équité de l'interaction et ce augmente le sentiment de l'affiliation a cette entreprise, qui peuvent être des facteurs de maîtrise des conflits, cette justice pourrait être un facteur de bonne conduite des travailleurs.

Pour le membre de notre échantillon la majorité sont loyaux pour l'entreprise et cela est confirmé par les valeurs de la moyenne des réponses qui sont supérieur de

«  $x = 2,5$  », selon notre tableau les moyennes des items (QJ07, QJ08, QJ12, QJ17, QJ26), sont respectivement aux moyennes suivantes : (3,45, 3,47, 3,67) et les écart type de 0,90,1,02,1,18 ,0,91,1,09 cela peut être expliqué par leur expression par rapport à ces items, ex :(Q07) qui parle de l'impact de la perception de la justice interactionnelle sur les salariés. A travers ces résultats nous constatons que les travailleurs de l'entreprise RTC ont une

perception élevée de la troisième dimension de la justice organisationnelle qui est la dimension interactionnelle. Nous pouvons dire que La justice interactionnelle influence positivement les salariés de l'entreprise de (RTC) dont les supérieurs de l'entreprise (RTC) quand ils prennent des décisions concernant le travail des salariés, ils les discutent avec eux très clairement.

Et pour l'item (Q08) qui parle sur la distribution du salaire, cela, signifie que le salaire se distribue au mérite au niveau de l'entreprise (RTC).

par contre les items (Q13,Q18,Q19), la majorité d'échantillon ont un niveau de perception de justice organisationnelle basse à leur entreprise et cela est confirmé par les valeurs de la moyenne arithmétique qui est à  $x=2,35, x=2,93, x=2,92$  et un écart type de 1,08,1,25,1,05, à travers ces résultats nous pouvons dire qu'il existe une certaine sensibilité par rapport à la première dimension, qui représente la justice distributive, notamment la distribution des ressources au sein des l'entreprise (RTC) sont équitablement distribuées. De plus, la deuxième dimension de la justice organisationnelle qui est la dimension procédurale auquel les travailleurs de l'entreprise (RTC) ne peuvent pas refuser où contrarier les décisions prises par la direction.

**-Analyse de la première hypothèse : Hypothèse générale qui stipule :** « il y a une incidence positive de la perception de la justice organisationnelle sur la résolution des conflits organisationnels. »

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

- **R** : le **coefficient de corrélation multiple** est un indice standardisé variant de  $-1$  à  $+1$ , indiquant la force de la relation entre l'ensemble des variables indépendantes et la variable dépendante. Plus la corrélation levée, plus la relation linéaire entre les variables indépendantes et la variable dépendante est élevée.
- **R<sup>2</sup>**: la corrélation multiple au carré, appelée **coefficient de détermination**, est un indice de la part de variance de la variable dépendante expliquée par les variables indépendantes qui sont dans l'équation. Il donne ainsi la part de variance de la variable expliquée par la variable indépendante.

- **Le Bêta** : ce **coefficient standardisé** permet de comparer la contribution de chaque variable puisqu'il s'agit du coefficient de régression ramené sur une échelle standard (entre -1 et +1).
- **Le test F** : sa valeur indique si la variance ou l'ajout de variance expliquée est significative, c'est-à-dire si, quelle que soit la force de la relation entre les variables indépendantes et la variable dépendante, cette relation est susceptible d'exister dans la population et n'est pas due simplement au hasard de l'échantillonnage.
- **Le test t** : sa valeur doit être plus grande que 2 (1,96) pour être significative (notée\*\* à  $p < 0,05$ ). Elle indique si chacun des coefficients des variables présentes dans l'équation est significatif. (CARRICANO & POUJOL, 2009)

Nous cherchons à partir des analyses de notre hypothèse générale à savoir si le rôle de la justice organisationnelle exerce un impact positif sur la résolution des conflits au sein de l'entreprise (RTC) de Bejaia. Nous souhaitons également déterminer parmi ces stratégies au moins une variable explicative, celle qui explique comment la justice résout les conflits organisationnels dans cette entreprise.

Dans ce contexte et après avoir exposé les résultats obtenus, il est possible de confirmer la première hypothèse émise auparavant qui suppose « qu'il existe une incidence positive de la perception de la justice organisationnelle dans la résolution des conflits organisationnels au sein de l'entreprise (RTC) de Bejaia.

### **Tableau n°18: présentation de l'incidence de la justice organisationnelle dans la résolution des conflits organisationnels**

**Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>**

Modèle	R	R-deux	R-deuxajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,464 <sup>a</sup>	,215	,185	9,46609

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

b. Variable dépendante : CONFLITS

Source : Output du spss obtenu lors de l'enquête

Le coefficient de détermination  $R^2$  compare les valeurs estimées (prédites) de la variable dépendante à ses valeurs observées, à l'aide de la somme des écarts à la moyenne.  $R^2$

prend ses valeurs entre 0 et 1. La somme des résidus au carré fait baisser  $R^2$ , indiquant par là même l'importance relative de ce dont « ne rendent pas compte » les variables explicatives.

$R^2_{\text{ajusté}}=0,185$  est plus faible que  $R^2$ , tient compte de la perte d'information liée aux degrés de liberté.

Dans le cas de la régression qui sert d'exemple,  $R^2 = 0,215$  : les variables indépendantes retenues ont conjointement un pouvoir « explicatif » relativement limité.

Nous constatons qu'il y a une relation entre la justice organisationnelle et la résolution des conflits organisationnels, donc nous avons confirmé que la justice organisationnelle a un effet positif sur la résolution des conflits organisationnels d'après les résultats obtenus ( $R=0,46$ ).

**Tableau N°19: Tableau représentation de la variance de l'incidence de la justice organisationnelle sur la résolution des conflits organisationnels :**

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

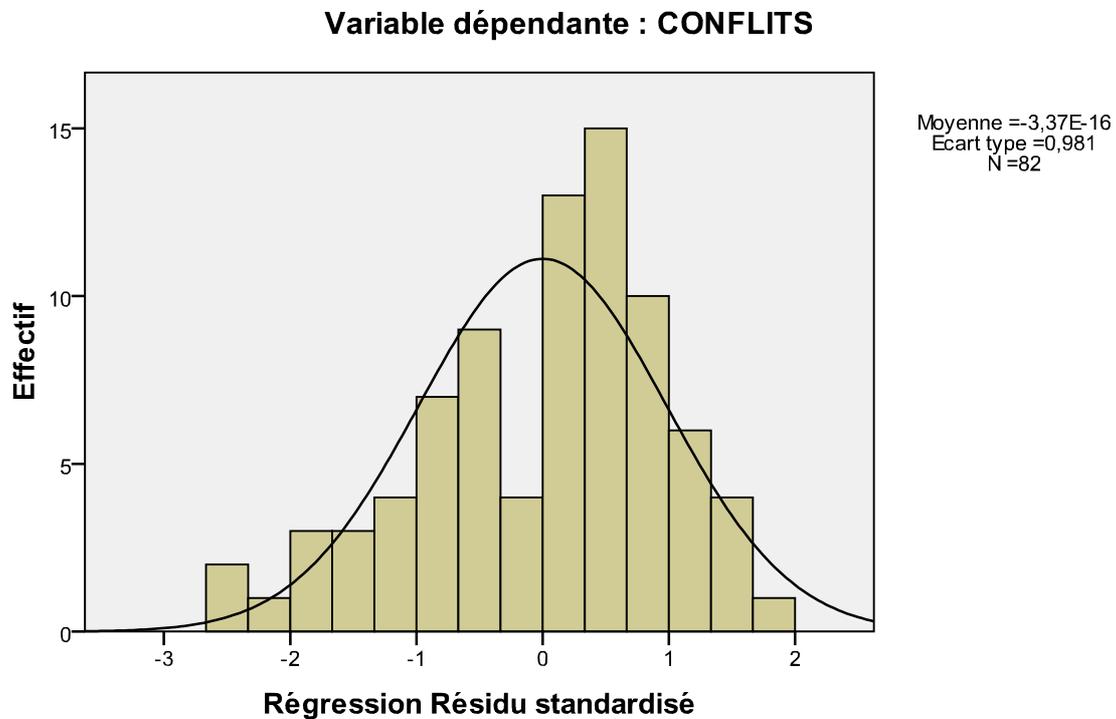
a. Valeurs prédites : (constantes), INTERAC, DISTRIB, PROCED

b. Variable dépendante : CONFLITS

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

Selon le tableau ci-dessus, les résultats obtenus nous amènent à accepter sans grand risque de se tromper en se référant au seuil de signification retenu ( $\text{sig}=0,000$ ) qui est inférieure du modèle utilisé en sciences sociales ( $\alpha = 0.05$ )

## Histogramme



Le graphique entre les résidus normalisés et les valeurs prévues normalisées de la variable dépendante (la justice organisationnelle prévu normalisé) permet de déceler certaines transgressions importantes des hypothèses relatives aux termes d'erreur. Si les résidus normalisés se distribuent de manière relativement uniforme autour de zéro et sans une trop grande dispersion au-delà des repères 2 et -2, on considérera généralement que l'hypothèse de la variance constante des termes d'erreurs est respectée.

Pour aller plus loin des résultats de cette hypothèse, nous avons opté pour une analyse plus profonde des tableaux obtenus de l'Output de SPSS. Les prochains paragraphes apportent plus de précisions. À l'aide des « B » calculés et des erreurs-types correspondantes « t », il est possible de tester séparément l'hypothèse de la non-incidence de chaque variable explicative sur la variable dépendante.

**-Analyse de la première sous-hypothèse :**

**Hypothèse n°01 :** Il ya une différence significative par rapport a la perception de la justice organisationnelle entre les salariés ayant un niveau d'instruction faible et ceux qui ont un niveau d'instruction élevé ».

Pour tester notre hypothèse on a utilisé le test d'ANOVA.

**Tableau N°20 : présentation de la perception de la justice organisationnelle selon le niveau d'instruction.****ANOVA perception de justice selon le niveau d'instruction**

JUSTICE

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

Source: output du Spss

Selon ce tableau nous remarquons qu'il ya une différence significative positive faible entre les deux variable, la perception de la justice organisationnelle le niveau d'instruction des employés ( $\alpha=0,35$ ).

Nous remarquons que les salariés ayant un niveau d'instruction plus élevé ont une moyenne de 554,83 et les salariés ayant un niveau d'instruction faible ont une moyenne de 158,87. et une signification de ( $\alpha=0,35$ ), cela signifie que notre hypothèse est confirmée.

Nous constatons que les salariés ayant un niveau d'instruction supérieur sont plus intéressé à avoir une perception de justice élevée par rapport aux salariés qui ont un niveau d'instruction moyen. Donc lorsque les décisions prises par l'autorité organisationnelle sont perçue comme injuste, les salariés ayant un niveau d'étude supérieur éprouvent de la colère qui peut les amener à punir d'une manière ou d'une autre la source d'injustice.

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

Il est communément admis que les personnes plus instruites bénéficient d'un niveau de conscience et de maturité plus élevé. Ainsi, à un niveau de formation plus élevé, les employés

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

### **-Analyse de la deuxième sous-hypothèse :**

**Hypothèse n°02 :** « Il ya une différence significative par rapport a la perception de la justice organisationnelle entre les membres de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle ».

Pour tester notre hypothèse on a utilisé le test d'ANOVA.

### **Tableau N° 21 : présentation de perception de la justice organisationnelle entre les catégories socioprofessionnelles.**

**ANOVA différence entre les csp concernant la perception de la justice**

JUSTICE

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

Source: output du spss

Selon ce tableau, nous constatons qu'il n'y a pas une différence significative de la perception de la justice organisationnelle entre les catégories socioprofessionnelles dont ( $\alpha=0,36$ ) qui est supérieure à 0.05 utilisée en sciences sociales. Et nous remarquons que les salariés du niveau hiérarchique supérieur ont une moyenne de 174,03 et les autres catégories socioprofessionnelles ont une moyenne de 168,51.

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

Nous pouvons expliquer ces résultats à travers des études antérieures qui ont été déjà réalisées par les chercheurs, et parmi ces chercheurs y a Lansberg en 1984 qui a affirmé que la

position hiérarchique est liée au rôle joué au sein de l'organisation. De plus Le lien significatif entre le statut de l'employé et sa perception de la justice organisationnelle a été vérifié par plusieurs études.

Lansberg a vérifié que les employés à bas niveau hiérarchique approuvent peu l'équité des procédures d'allocation et perçoivent mieux cette équité au niveau des unités de travail qu'au niveau de l'organisation en général. Par contre les responsables hiérarchiques et intermédiaires accordent beaucoup d'importance au fait d'être équitablement traité quant aux procédures d'allocation (justice procédurale).

Donc notre hypothèse de recherche est infirmée.

### **-Analyse de la troisième sous-hypothèse :**

**-Analyse de l'hypothèse N°03 :** « Il y a une différence significative du niveau de la perception de la justice organisationnelle entre les hommes et les femmes au sein de l'entreprise (RTC) de Bejaia ».

Pour tester notre hypothèse nous avons utilisés le t-test pour des échantillons indépendants.

Après tester la distribution naturelle de cet échantillon en utilisant le test des statistiques de Leven, nous avons remarqué qu'il y a distribution naturelle, donc nous pouvons continuer cette opération  $T = 0.19$  qui est supérieure à 0.05.

**Tableau N°22: Présentation de la variance de la justice organisationnelle selon le genre**

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

D'après le tableau ci-dessous, nous constatons qu'il n'y a pas une différence significative entre les travailleurs selon le genre, et ce, selon la valeur de « t » calculée est de -0,588 qui n'est pas significative à un niveau de  $\alpha=0,557$ ; et la différence de moyenne pour les femmes et les hommes est de -1,70 ce qui veut dire qu'il n'y a pas de différence de la perception de la justice organisationnelle chez les femmes et chez les hommes au sein de l'entreprise (RTC). Donc l'hypothèse de notre recherche est infirmée, nous affirmons que cette entreprise a une stratégie de justice organisationnelle équitable entre les deux sexes.

A partir de notre étude, nous avons constatés que les résultats obtenus éprouvent que les femmes ressentent le même niveau de perception de la justice organisationnelle par rapport aux hommes, et cela revient à leur satisfaction, leur relation professionnelle et leur stabilité au travail.

Des études antérieurs faites sur l'influence des caractéristiques sociodémographiques tels que le genre (hommes-femmes) (Yeganeh& May, 2001) ont essayé d'étudier les facteurs qui influencent sur l'inégalité entre le genre, la chose étonnante, c'est que malgré ces inégalités de genre, certains études constatent que même si les hommes comme les femmes ont tendance à être mécontents face aux inégalités salariales, les femmes ont tendance à être moins mécontentes ou à accepter plus facilement que les hommes l'injustice salariale (Brockner et Adsit, 1986 ; Greenberg et McFarlin, 1997). Si les hommes ont davantage tendance à la percevoir l'équité comme synonyme de justice, les femmes ont d'avantage tendance à la percevoir comme synonyme d'égalité (Beugré, 2002).

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

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

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

## 2-Discussions des résultats de la recherche :

Suite à l'étude que nous avons effectué au sein de la société Sonatrach (RTC) de Bejaia, dont le thème est le rôle de la justice organisationnelle dans la résolution des conflits organisationnels, il nous a possible de confirmer notre hypothèse général. Folger et kinivsky (1989) ont démontré le l'impact significative existant entre la justice organisationnelle et la résolution des conflits organisationnels.

Dailey et Dalaney(1992) démontrent qu'il y a une différence significative entre la perception de la justice organisationnelle selon niveau d'instruction et. Cette étude est parvenue la première sous hypothèse qui concerne « il ya une différence significative de la perception de la justice organisationnelle selon le niveau d'instruction ». Donc notre hypothèse est confirmée. Nous confirmons que la perception de la justice organisationnelle entre le niveau d'instruction des travailleurs de la RTC de Bejaia est différente.

En ce qui concerne la deuxième sous hypothèse, qui suppose « il y a une différence significative de la perception de la justice organisationnelle entre les catégories socioprofessionnelles de l'entreprise RTC de Bejaia », cette hypothèse est infirmée. Il

D'après les recherches de certains auteurs tels que Lansberg en 1984 a affirmé qu'il il n'existe pas une différence significative entre les catégories socioprofessionnelles. Donc nous affirmons que la perception de la justice organisationnelle des catégories socioprofessionnelles de l'entreprise RTC n'est pas différente.

Enfin, en ce qui concerne la troisième sous hypothèse qui suppose qu' « il y a une différence de la perception de la justice organisationnelle entre les hommes et les femmes au sein de l'entreprise RTC », l'hypothèse est infirmée.

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

# **Conclusion générale**

### **Conclusion générale :**

Pour synthétiser notre travail de recherche, il s'avère important de rappeler notre objectif qui est le rôle de la justice organisationnelle dans la résolution des conflits organisationnels à l'entreprise SONATRACH (RTC) de Bejaia.

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

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

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

Dans le début de notre recherche nous avons constaté que les études intéressées au rôle de la justice organisationnelle et dans la résolution des conflits organisationnels sont rares.

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

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

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

### **Les limites de la recherche :**

Le cadre d'analyse que nous avons utilisé est une approche basée sur l'échange de contribution de la justice organisationnelle, est une manière que nous avons jugé pertinentes pour aborder notre sujet d'étude. Pourtant, comme tout cadre conceptuel, le cadre choisi est forcément réducteur. Eviter la dispersion conceptuelle dans la perspective d'une étude de terrain et certes une nécessité inévitable pour le chercheur, mais il convient de garder à l'esprit les compromis qui ont été effectués. D'autres approches théoriques auraient pu fournir des enseignements pertinents soit en substitution, soit en complémentarité de la justice organisationnelle. L'acquisition d'un mode de travail et de comportement peut en effet s'analyser autrement qu'en termes de contribution réciproques.

D'autres part, nous avons vu que la justice organisationnelle possède un caractère englobant qui permet d'appréhender de manière étendue le comportement individuel à l'intérieur de l'organisation. En cela, il est possible de le l'opérationnaliser de manière très diverses en fonction de l'objectif et de contrainte de recherche (Guerrero, 2005). Or la nécessité de restreindre au maximum la taille de notre questionnaire pour ne pas « effrayer » une population particulièrement sollicitée dans le cadre de son travail nous a imposé de limiter le nombre des variables dans notre modèle de recherche empirique. L'opérationnalisation de la justice organisationnelle que nous avons faite est donc elle-même réductrice. Notre approche aurait pu être enrichie par l'utilisation d'autres variables indépendantes et par l'utilisation des variables intermédiaires et / ou modératrices, permettant de mieux appréhender le lien entre la justice organisationnelle et les conflits organisationnels.

Notre échantillon de terrain est constitué d'une entreprise publique, on pose la question de mener une recherche de la même thématique dans une entreprise privée afin de généraliser les résultats obtenus. Cette question peut être abordée de plusieurs façons. Tout d'abord nous avons vu que la RTC est constitué d'une structure hiérarchique de grades dont la socialisation et la place dans la mission de cette entreprise est spécifique. Or, il n'existe pas de rôle significatif entre les catégories socioprofessionnels concernant leur perception de la justice organisationnelle. Les résultats obtenus par rapport à leur perception de la justice organisationnelle et les conflits organisationnels ne sont pas extensibles aux autres variables socioprofessionnelles (âge, genre), tant parce que les dimensions de la variable indépendante et la variable dépendante sont spécifique que par ce que leur relation l'entreprise est fondamentalement différente. Des facteurs externes ont pu influencer la manière d'interpréter les réponses de l'échantillon de notre étude ou la manière ou la manière de répondre au questionnaire. Ceci est manifestement le cas au moins pour les réponses aléatoires, en raison des différences de réponse que nous avons constatés par rapport aux études occidentales (français, anglais).

Notre questionnaire est lancé en mois de février et mars, la manière de déposer les questionnaires et la façon de les récupérer, il est possible que les résultats recueillis par une enquête varient en fonction de sa période d'administration des réponses obtenus pendant la haute saison auraient peut-être biaisées dans un sens défavorable et des réponses ont été dans un sens favorable, les travailleurs sont déjà en train, mais pas surchargés en vue d'une période des bilans annuels, qui pourraient influencer la qualité des réponses. Tout comme que cette entreprise reçoit des contraintes de questionnaires pour la recherche scientifique universitaire de licence et de master, ceci annulera les répondants à notre questionnaire en mettant une croix dans la case qui ne correspond pas à leur attitude.

Dans la mesure où notre recherche est basée sur un questionnaire, elle a un caractère transversal, les études transversales sont limitées dans leur capacité à distinguer les causes et les effets. Elles sont également limitées pour comprendre le changement de la relation de travail dans le temps.

Les modalités de la relation d'emploi n'ont donc pas été appréciées dans la durée par notre travail. Pour ce faire, il aurait été nécessaire d'inscrire notre étude dans la durée en étudiant.

Si les modalités de sélection de notre échantillon pour l'enquête par questionnaire nous paraissent garantir une représentativité satisfaisante pour les résultats de notre recherche quantitative soit 25% de la population mère, ceci nous amène à mener une recherche dans une entreprise qui contient plus d'effectif. Mais aussi de mener une recherche dans la même entreprise mais au sud du pays qui porte une différente culture organisationnelle.

Notre recherche a utilisée, dans la mesure du possible, des échelles de mesures existant dans les études anglo-saxonnes, traduites en français. Ceci peut dérailler les résultats ou les fausser, car notre culture organisationnelle n'est pas la même en la comparant avec les entreprises occidentales. Cette combinaison d'échelles préexistante confère notre étude un caractère exploratoire. Ce point est confirmé par les valeurs de Alpha Cronbach relevée pour nos instruments. S'ils sont, compte tenu des critères en vigueur, satisfaisants dans le cadre d'une étude exploratoire, une étude confirmatoire imposerait d'affiner leur construction.

### **Les proposition et contribution managériale de l'étude :**

A partir des résultats de notre recherche, nous pouvons conclure que la justice organisationnelle est une politique très intéressante et indispensable dans chaque organisation dont elle contribue d'une façon très importante à la résolution des conflits organisationnels.

Donc, il est recommandé de donner beaucoup d'importance à cette politique en particulier.

En guise de finalité nous proposons à la SONATRACH (RTC) d'accorder une importance à toutes les dimensions de la justice organisationnelle (distributive, procédurale et interactionnelle), car elle considérée comme un levier et une pratique très importante et indispensable, alors il sera intéressant d'appliquer ces principes dans le domaine de la gestion des ressources humaines pour résoudre les conflits organisationnels, favoriser l'attachement, fidéliser et maintenir les travailleurs.

**La liste**

**Bibliographique**

### La liste bibliographique:

#### Les ouvrages:

-ADAMS, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436. In CAROLINE Manville, les perceptions de la justice organisationnelle des salariés atypiques: des spécificités et des incidents sur les pratiques de la GRH? université des sciences sociales Toulouse.

-ADAMS, J. S. (1965). Inequity in social experimental social psychology (vol. 2, p. 267-299). New York, NY: Academic Press. In CAROLINE Piasseki, l'utilisation de la justice organisationnelle dans une démarche de prévention des risques psychosociaux, université de cote d'azur, 2017

-Ajzen, I., & Fishbein, M. (1980). Understanding attitudes exchange. In L. Berkowitz ; In 18ème conférence de l'AIMS, contrat psychologique, justice organisationnelle et identification sociale dans les équipes dirigeantes, 24 Mai 2000.

-AKTOUF Omar, 1987, méthodologie des sciences sociales et approches qualitative, *Psychologie des organisations*, Edition les presses de l'université du Québec Montréal

- AMBROS, M. L., & Arnaud, A. (2005). Are procedural justice and distributive justice conceptually distinct? In J. Greenberg, & J. A. Colquitt (Eds.), *the handbook of organizational justice* (pp. 59–84). Mahwah, NJ: Erlbaum. In JACQUES Forest, justice organisationnelle et intention de quitter.

-ARMAND Dayan, manuel de gestion, ed Ellipses, chapitre 1, p 367, Paris

-ASSAD El Akrem et al, 2006, « comportements organisationnel » justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel.

- BEUGRE, C. (1998). *Managing fairness in organizations*, London: Quorum Books.

## References bibliographiques

---

- BIES R.J. et Moag S., (1986), «Interactional justice: communication criteria of fairness», *Research on Negotiation in Organizations*, vol. 1, pp 43-55. In SYLVIE Guerrero, justice organisationnelle et enjeux de carrière et épuisement professionnel, 2006.
- BRANGER, et al, 2014, « les dimensions humaines du travail, théories pratiques en psychologie du travail et des organisations »
- BROCKNER .J., & Wiesenfeld, B. (1996). An integrative framework for explaining reactions to decisions, vol. n° 02, 120, p 189-206
- CHRISTINE Marsan, gérer les conflits, ed Dunod, 2004, Paris
- COLQUITT, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L., & Yee Ng, K. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice, *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
- CLAUDE Louche, 2007, « introduction à la psychologie du travail et des organisations ».
- CROPANZANO R, GREENBERG, 1997, « progress in organizational justice tumeling through the maze» In JACQUES Igalens, apports des théories de la justice organisationnelle de la RSE: une perspective d'intégration.
- FOLGER .H, 1997, «la justice distributive et procédurale»
- JUDGE T.A., (1993), « Validity of the dimensions of the pay satisfaction questionnaire: evidence of differential prediction», *Personnel Psychology*, vol. 46(2), pp 331-355.
- JUDGE.T.A et al, 2004, « les dimensions humaines du travail, théories des pratiques en psychologie du travail et des organisations ».
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? In K. Gergen, M. Greenberg and R. Willis (éds.), *Social exchange: Advances in theory et research*, New York, Plenum, p. 27-55. In JACQUES Igalens, l'apports des théories de la justice organisationnelle de la RSE: une perspective d'intégration.

## References bibliographiques

---

- Maurice ANGERS, 1997, initiation à la méthodologie des sciences humaines, Ed, Casbah, Alger, p .58.
- ROGER Gary, Roussi Roland Raoul, cours d'initiation à la méthodologie de recherche, p. 09.
- SALEK Salwa, 2006, « la justice organisationnelle et ses effets sur la santé mentale des employés d'un pénitencier Québec ».
- SKARLICKI, D. P., & Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82, 434–443.
- YOUNTS C.W. ET Mueller C.W., (2001), «Justice processes: specifying the mediating role of perceptions of distributive justice», *American Sociological Review*, vol. 66(1), pp 125-145. In JEAN LE Roy, perception de justice et engagement organisationnel, 12 Octobre 2017.
- Adress:es électroniques:
- Larousse 2015 <http://www.Larousse.Fr/Dictionnaire/Français/Respecter/68675>. Consulté le 24 novembre 2017.
- [http://www.ejustice.just.fgov.be/cgi\\_loi/change-lgpp?](http://www.ejustice.just.fgov.be/cgi_loi/change-lgpp?) Language consulté le 17 décembre 2017
- Www. Memoireonline. Com
- Www. Laisse terre.com



# **Annexes**

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

Madame, Monsieur,

Dans le cadre de la préparation du mémoire de fin de cycle, en vue d'obtention du diplôme de MASTER en Psychologie du travail et d'organisation qui porte sur : « la justice organisationnelle et sa relation avec les conflits organisationnels ». Je vous prie de bien vouloir apporter votre contribution à la réalisation de cette recherche en acceptant de répondre à ce questionnaire avec précision.

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

**Réalisé par :**

M<sup>lle</sup> ARAB Radia

**Les données personnelles :**

**1-Age :.....**

**2-Genre :** -Masculin  -Féminin

**3-Niveau d'instruction :**

-Primaire  -Moyen  -Secondaire  -Universitaire

**4-situation familiale :**

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

**5-catégorie socioprofessionnelle :**

-Agent d'exécution  -Agent de maîtrise  -Cadre

## 6-Ancienneté : entre :

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

## -Questionnaire relatif à la justice organisationnelle :

N°	Item	Tout à fait contre	Contre	Sans avis	D'accord	Tout a fait d'accord
01	Les heures de travail conviennent à mes conditions personnelles					
02	Les décisions que l'administration prenne sont impartiales					
03	Lorsque mon supérieur prend une décision concernant mon travail, il prend en considération mes intérêts personnels					
04	Mon salaire couvre toutes mes dépenses					
05	La direction veille est -ce que les travailleurs donnent leurs avis avant de prendre des décisions					
06	La direction se renseigne sur les décisions à prendre pour prévoir les différents risques					
07	Lorsque mon supérieur prend une décision concernant mon travail, il discute avec moi très clairement					
08	Mes charges professionnelles me conviennent					
09	La direction collecte toutes les informations précises et complètes avant que les décisions de gestion soient prises					
10	Je méconnais les raisons de la prise de décision concernant ma fonction					
11	Les primes que je reçois me conviennent					
12	Toutes les décisions administratives sont appliquées sur les travailleurs sans exception					
13	Les travailleurs peuvent refuser ou contrarier les décisions prises par la direction					
14	La direction m'explique le compte rendu des décisions prises concernant ma position					
15	Le salaire convient à mon niveau d'étude					
16	L'évaluation du supérieur directe se réfère aux efforts de son subordonné et ce qu'il réalise					
17	Mon responsable directe discute avec moi des conséquences de ses décisions qui pourraient affecter mon travail					
18	Les primes se distribuent aux mérites					

N°	Item	Tout à fait contre	contre	Sana avis	D'accord	Tout à fait d'accord
19	Je pense qu'il y a eu de favoritisme dans la prise de décisions					
20	Rarement que les promotions des travailleurs se basent sur les récompenses					
21	Lorsque mon superviseur immédiat prend une décision concernant mon travail, il explique la raison de prendre ses décisions					
22	Mon entreprise m'offre des privilèges que je peux y avoir dans d'autres entreprises					
23	La décision sur mon travail est prise à la suite d'informations suffisantes					
24	Je suis autorisé de contrarier les décisions prises et les discuter avec mon responsable directe					
25	Je pense que les procédures administratives sont justes et équitables					
26	Quand mon responsable prend une décision concernant mon travail, il me traite avec attention					

### **-Questionnaire relatif aux conflits organisationnels :**

N°	Item	Tout à fait contre	Contre	Sans avis	D'accord	Tout à fait d'accord
01	J'éprouve de la colère quand on me demande d'exécuter les taches de mon collègue					
02	Le manque de conflit interpersonnel et intergroupe diminue ma capacité de la résolution des problèmes					
03	Les intérêts de l'entreprise passent en premier avant mes intérêts personnels					
04	Absence d'objectifs clairs et diagnostic portant sur les réalisations de l'entreprise provoque des conflits					
05	Le manque de la définition de rôle de chaque salarié provoque des conflits au sein de l'organisation					
06	Lorsque je me trouve dans une situation de travail à accepter ou à éviter, je choisis l'évitement					

N°	Item	Tout à fait contre	contre	Sans avis	d'accord	Tout à fait d'accord
07	La différence dans la perception et la méthode de travail chez l'ancienne génération et la nouvelle génération provoque des conflits					
08	Le dysfonctionnement concernant la fonction de coordination génère des conflits au sein de l'organisation					
09	la mésentente entre le syndicat et la direction génère des conflits					
10	Le climat de l'entreprise est hostile dans la compréhension des opinions des salariés					
11	Lors d'une absence de contrôle concernant le suivi des réalisations provoque des conflits					
12	Le désaccord et les tensions qui surgissent au sein d'un groupe provoquent des conflits					
13	Les conflits vécus par les membres d'un groupe ou d'une unité pourraient affecter les autres unités					
14	Un conflit se produit mais les relations peuvent être renforcées plutôt qu'affaiblies					
15	Parfois je me sens provoqué par certains collègues suite au malentendu au travail					
16	L'absence de l'échange communicationnel entre la hiérarchie et les salariés provoque des conflits au sein de l'organisation					
17	J'éprouve de la colère quand les procédures administratives ne sont pas appliquées de la même façon sur tous les salariés					
18	J'éprouve de la colère quand on me donne un travail excessif					
19	Les décisions que je prenne sont en contradiction avec celles de mes collègues de même rang hiérarchique					
20	Lors de la mésentente entre moi et mon collègue sur les croyances et les traditions, ceux-ci provoque des conflits entre nous					
21	Le vécu social d'un groupe peut engendrer un conflit au sein des autres groupes ou au sein des autres unités					
22	La concurrence au travail met les relations en détérioration					
23	J'éprouve de la colère lorsque mon supérieur hiérarchique ne me laisse pas une certaine autonomie dans la réalisation de mon travail					
24	La différence dans la fixation des objectifs et des buts entre moi et mon groupe de travail provoque des conflits					

**Je vous remercie du temps que vous avez pris pour répondre à mon questionnaire.**

Annexe N°02 :

**Matrice de corrélation inter-items de la J.ORG**

	QJ1	QJ2	QJ3	QJ4	QJ5	QJ6	QJ7	QJ8
QJ1	1,000	,353	,130	,425	,254	,036	,220	,369
QJ2	,353	1,000	,268	,169	,357	,351	,307	,044
QJ3	,130	,268	1,000	,209	,271	,217	,133	,019
QJ4	,425	,169	,209	1,000	,464	,257	,240	,290
QJ5	,254	,357	,271	,464	1,000	,506	,379	,227
QJ6	,036	,351	,217	,257	,506	1,000	,494	,297
QJ7	,220	,307	,133	,240	,379	,494	1,000	,423
QJ8	,369	,044	,019	,290	,227	,297	,423	1,000
QJ9	,065	,208	,116	,248	,492	,551	,361	,423
QJ10	,011	-,051	-,235	-,045	-,117	,017	-,014	,260
QJ11	,167	,302	,244	,455	,398	,499	,407	,176
QJ12	,173	,333	,017	,284	,474	,398	,531	,228
QJ13	,111	,028	,055	,061	,144	,111	,005	,156
QJ14	,228	,323	,157	,259	,502	,513	,579	,287
QJ15	,190	,242	,156	,440	,207	,393	,318	,178
QJ16	,161	,197	,103	,213	,385	,473	,450	,336
QJ17	,128	,278	,175	,182	,320	,387	,674	,253
QJ18	,080	,351	,059	,352	,478	,424	,282	,012
QJ19	-,038	-,209	-,096	-,128	-,235	-,255	-,059	,204
QJ20	,146	-,211	,046	-,113	-,182	-,209	-,133	,119
QJ21	,139	,252	,084	,154	,294	,433	,452	,147
QJ22	,174	,314	,275	,239	,316	,283	,416	,146
QJ23	,049	,148	,158	,196	,261	,460	,302	,288
QJ24	-,012	-,163	-,158	-,013	,118	,263	,031	,221
QJ25	,095	,410	,175	,207	,601	,528	,522	,160
QJ26	,104	,294	,240	,190	,436	,492	,525	,256

**Matrice de corrélation inter-items de J.ORG**

	QJ9	QJ10	QJ11	QJ12	QJ13	QJ14	QJ15	QJ16
QJ1	,065	,011	,167	,173	,111	,228	,190	,161
QJ2	,208	-,051	,302	,333	,028	,323	,242	,197
QJ3	,116	-,235	,244	,017	,055	,157	,156	,103
QJ4	,248	-,045	,455	,284	,061	,259	,440	,213

QJ5	,492	-,117	,398	,474	,144	,502	,207	,385
QJ6	,551	,017	,499	,398	,111	,513	,393	,473
QJ7	,361	-,014	,407	,531	,005	,579	,318	,450
QJ8	,423	,260	,176	,228	,156	,287	,178	,336
QJ9	1,000	,008	,222	,475	,085	,496	,129	,397
QJ10	,008	1,000	-,052	-,016	,379	-,166	-,171	,002
QJ11	,222	-,052	1,000	,387	-,058	,350	,563	,242
QJ12	,475	-,016	,387	1,000	-,017	,484	,255	,305
QJ13	,085	,379	-,058	-,017	1,000	,111	-,163	,233
QJ14	,496	-,166	,350	,484	,111	1,000	,267	,504
QJ15	,129	-,171	,563	,255	-,163	,267	1,000	,257
QJ16	,397	,002	,242	,305	,233	,504	,257	1,000
QJ17	,394	-,120	,396	,497	-,118	,440	,348	,517
QJ18	,261	-,333	,379	,385	-,130	,404	,350	,267
QJ19	,010	,423	-,294	-,130	,251	-,134	-,301	-,149
QJ20	-,021	,240	-,144	-,083	,129	-,075	-,193	-,013
QJ21	,258	,050	,322	,363	,055	,291	,274	,311
QJ22	-,040	-,111	,324	,162	,006	,337	,335	,246
QJ23	,335	,056	,256	,381	,245	,393	,201	,433
QJ24	,269	,222	-,051	,003	,369	,115	-,092	,300
QJ25	,325	-,241	,336	,324	-,056	,451	,338	,392

**Statistiques récapitulatives d'élément**

	Moyenne	Minimum	Maximum	Intervalle	Maximum/Minimum
Corrélations entre éléments	,198	-,390	,674	1,064	-,1731

**Statistiques récapitulatives d'élément**

	Variance	Nombre d'éléments
Corrélations entre éléments	,048	26

**Statistiques d'échelle**

Moyenne	Variance	Ecart-type	Nombre d'éléments
83,6341	168,655	12,98671	26

**Matrice de corrélation inter-items de J.ORG**

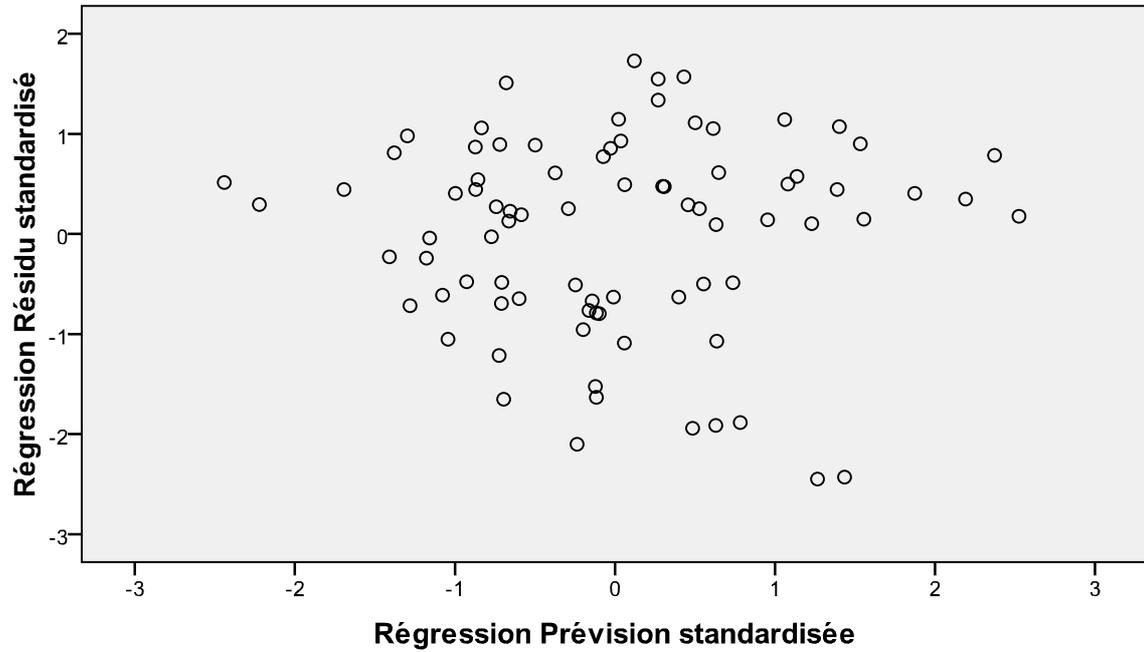
	QJ17	QJ18	QJ19	QJ20	QJ21	QJ22	QJ23	QJ24
QJ1	,128	,080	-,038	,146	,139	,174	,049	-,012
QJ2	,278	,351	-,209	-,211	,252	,314	,148	-,163
QJ3	,175	,059	-,096	,046	,084	,275	,158	-,158
QJ4	,182	,352	-,128	-,113	,154	,239	,196	-,013
QJ5	,320	,478	-,235	-,182	,294	,316	,261	,118
QJ6	,387	,424	-,255	-,209	,433	,283	,460	,263
QJ7	,674	,282	-,059	-,133	,452	,416	,302	,031
QJ8	,253	,012	,204	,119	,147	,146	,288	,221
QJ9	,394	,261	,010	-,021	,258	-,040	,335	,269
QJ10	-,120	-,333	,423	,240	,050	-,111	,056	,222
QJ11	,396	,379	-,294	-,144	,322	,324	,256	-,051
QJ12	,497	,385	-,130	-,083	,363	,162	,381	,003
QJ13	-,118	-,130	,251	,129	,055	,006	,245	,369
QJ14	,440	,404	-,134	-,075	,291	,337	,393	,115
QJ15	,348	,350	-,301	-,193	,274	,335	,201	-,092
QJ16	,517	,267	-,149	-,013	,311	,246	,433	,300
QJ17	1,000	,176	-,179	-,092	,480	,417	,398	,033
QJ18	,176	1,000	-,388	-,304	,333	,321	,380	-,075
QJ19	-,179	-,388	1,000	,579	-,236	-,156	-,130	,105
QJ20	-,092	-,304	,579	1,000	-,002	-,006	,033	,182
QJ21	,480	,333	-,236	-,002	1,000	,465	,454	,332
QJ22	,417	,321	-,156	-,006	,465	1,000	,315	-,042
QJ23	,398	,380	-,130	,033	,454	,315	1,000	,201
QJ24	,033	-,075	,105	,182	,332	-,042	,201	1,000
QJ25	,384	,546	-,390	-,274	,370	,412	,160	-,003
QJ26	,430	,421	-,257	-,135	,344	,538	,566	,021

**Statistiques d'item des C.ORG**

	Moyenne	Ecart-type	N
QC1	3,3659	1,23240	82
QC2	3,2561	,95337	82
QC3	3,5732	1,01872	82
QC4	2,5244	,95872	82
QC5	2,3049	1,00233	82
QC6	3,0122	1,24220	82
QC7	2,9390	1,31794	82
QC8	2,6585	1,06828	82
QC9	2,6341	1,03652	82
QC10	2,8171	1,04383	82
QC11	2,6098	1,08589	82
QC12	3,6707	,94353	82
QC13	2,9024	1,11787	82
QC14	2,7805	1,04260	82
QC15	3,2439	1,28198	82
QC16	2,1585	,93584	82
QC17	3,8171	1,22855	82
QC18	3,1098	1,29583	82
QC19	3,4146	,84549	82
QC20	3,8902	,91633	82
QC21	2,7683	1,10329	82
QC22	3,3659	1,16016	82
QC23	2,8902	1,26692	82
QC24	3,3171	1,17461	82

## Nuage de points

**Variable dépendante : CONFLITS**



**Matrice de corrélation inter-items des C.ORG**

	QC1	QC2	QC3	QC4	QC5	QC6	QC7	QC8
QC1	1,000	,266	,057	,149	-,021	-,084	-,123	,030
QC2	,266	1,000	-,128	,067	,163	-,211	,121	,148
QC3	,057	-,128	1,000	,030	,093	,229	,164	,159
QC4	,149	,067	,030	1,000	,615	,036	,250	,442
QC5	-,021	,163	,093	,615	1,000	,017	,369	,467
QC6	-,084	-,211	,229	,036	,017	1,000	-,052	-,043
QC7	-,123	,121	,164	,250	,369	-,052	1,000	,590
QC8	,030	,148	,159	,442	,467	-,043	,590	1,000
QC9	,096	,021	,037	,245	,251	-,207	,336	,365
QC10	,072	,048	,065	,294	,302	,049	,369	,475
QC11	,062	-,010	,194	,495	,383	,095	,311	,639
QC12	,147	,232	-,020	-,462	-,402	-,144	-,126	-,321
QC13	,035	,116	,158	,463	,457	,125	,189	,385

QC14	,034	,095	,085	,277	,325	-,027	,332	,375
QC15	,037	,009	-,004	,377	,345	,014	,265	,557
QC16	,088	,051	,098	,250	,408	-,119	,218	,314
QC17	,069	,030	,105	-,148	-,275	,010	-,228	-,180
QC18	,145	,147	,036	,241	,316	,091	,177	,375
QC19	-,053	,142	-,165	,155	,053	-,052	,222	,159
QC20	-,019	,216	,095	,123	,091	,066	,117	,087
QC21	,090	-,248	,098	-,246	-,181	,047	-,248	-,236
QC22	-,043	,026	,019	,369	,466	,005	,200	,421
QC23	,153	-,007	,049	,251	,416	,283	,085	,246
QC24	,004	-,007	,073	,311	,336	,014	,324	,442

**Matrice de corrélation inter-items des C.ORG**

	QC17	QC18	QC19	QC20	QC21	QC22	QC23	QC24
QC1	,069	,145	-,053	-,019	,090	-,043	,153	,004
QC2	,030	,147	,142	,216	-,248	,026	-,007	-,007
QC3	,105	,036	-,165	,095	,098	,019	,049	,073
QC4	-,148	,241	,155	,123	-,246	,369	,251	,311
QC5	-,275	,316	,053	,091	-,181	,466	,416	,336
QC6	,010	,091	-,052	,066	,047	,005	,283	,014
QC7	-,228	,177	,222	,117	-,248	,200	,085	,324
QC8	-,180	,375	,159	,087	-,236	,421	,246	,442
QC9	-,073	,067	,091	-,004	-,118	,113	,025	,309
QC10	-,229	,398	,199	,159	-,187	,290	,330	,229
QC11	-,202	,469	,232	,180	-,159	,370	,283	,427
QC12	,363	-,263	-,167	-,071	,199	-,272	-,402	-,395
QC13	-,157	,408	,252	,255	-,359	,428	,263	,532
QC14	-,282	,301	,287	,207	-,055	,261	,355	,179
QC15	-,269	,496	,247	,191	-,108	,437	,366	,391
QC16	-,329	,159	-,022	-,109	,144	,151	,161	,111
QC17	1,000	-,367	-,188	,004	,214	-,048	-,362	-,276
QC18	-,367	1,000	,352	,426	-,353	,277	,481	,504
QC19	-,188	,352	1,000	,330	-,452	,133	,204	,401
QC20	,004	,426	,330	1,000	-,453	,340	,234	,342
QC21	,214	-,353	-,452	-,453	1,000	-,309	-,151	-,495
QC22	-,048	,277	,133	,340	-,309	1,000	,196	,312

QC23	-,362	,481	,204	,234	-,151	,196	1,000	,447
QC24	-,276	,504	,401	,342	-,495	,312	,447	1,000

#### Statistiques récapitulatives d'élément

	Moyenne	Minimum	Maximum	Intervalle	Maximum/Minimum
Corrélations entre éléments	,119	-,495	,639	1,134	-1,291

#### Statistiques de total des éléments des C.ORG

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Carré de la corrélation multiple	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
QC1	69,6585	105,388	,121	,331	,771
QC2	69,7683	106,526	,129	,440	,768
QC3	69,4512	105,288	,175	,277	,766
QC4	70,5000	99,191	,517	,590	,747
QC5	70,7195	97,809	,563	,671	,744
QC6	70,0122	107,765	,026	,292	,777
QC7	70,0854	97,561	,410	,528	,751
QC8	70,3659	94,753	,677	,718	,736
QC9	70,3902	102,784	,291	,404	,759
QC10	70,2073	98,512	,501	,392	,747
QC11	70,4146	95,653	,619	,614	,739
QC12	69,3537	117,293	-,402	,536	,793
QC13	70,1220	96,454	,559	,568	,743
QC14	70,2439	98,903	,481	,444	,748
QC15	69,7805	93,531	,597	,583	,738
QC16	70,8659	102,809	,331	,423	,758
QC17	69,2073	116,389	-,299	,431	,797
QC18	69,9146	94,499	,548	,588	,741
QC19	69,6098	104,710	,263	,405	,761
QC20	69,1341	103,303	,313	,479	,759
QC21	70,2561	117,255	-,356	,568	,796
QC22	69,6585	98,079	,459	,497	,749
QC23	70,1341	97,352	,441	,578	,749
QC24	69,7073	96,827	,509	,628	,745

