

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de Gestion
Option : Organisation & Management des Entreprises

Thème :

**L'impact de la justice organisationnelle sur l'engagement
organisationnel**
Cas : « NESTLE WATERS ALGERIE »

Elaboré par :

Ghebouli Achouak

Encadré par :

Dr. Admane Mohamed

Lieu de stage : Nestlé Waters Algérie -Blida

Période du stage : de 04/03/2023 au 04/04/2023

Promotion : 2022/2023

Résumé

Dans notre mémoire intitulé "L'impact de la justice organisationnelle sur l'engagement des employés chez Nestlé Waters Algérie", nous avons abordé la problématique suivante : quel est l'impact relatif des dimensions de la justice organisationnelle sur le niveau d'engagement des travailleurs de Nestlé Waters Algérie ? Nous avons examiné la relation entre la justice organisationnelle et l'engagement organisationnel au sein de cette entreprise renommée dans l'embouteillage des eaux. Notre étude a révélé une évaluation équilibrée des différentes dimensions de la justice, avec une légère prédominance de la justice distributive. De plus, nous avons constaté que l'engagement organisationnel des employés était à un niveau moyen, principalement caractérisé par un engagement affectif. Une relation significative a été établie entre la justice organisationnelle et l'engagement organisationnel, en mettant en évidence l'importance cruciale de la justice interactionnelle.

Mots clés :

Comportements organisationnels, justice organisationnelle, engagement organisationnel.

ملخص

في إطار بحثنا المعنون "تأثير العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي لدى موظفي شركة نستله ووترز الجزائر"، أجرينا دراسة بهدف استكشاف العلاقة والتأثير بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي داخل هذه الشركة المشهورة في مجال تعبئة المياه. بعد جمع البيانات من عينة متنوعة من مستويات التسلسل الهرمي المختلفة، قمنا بتحليل هذه المعلومات وحصلنا على نتائج ذات دلالة مهمة. فقد وجدنا تقييماً متوسطاً متوازناً لأبعاد العدالة، مع تفوق طفيف للعدالة التوزيعية. كما تبين أن الالتزام التنظيمي لموظفي شركة نستله يقع على مستوى متوسط، مع تفوق الالتزام العاطفي. ولوحظت علاقة ذات دلالة مهمة، بين المستوى المهيمن للعدالة التنظيمية في شركة نستله ومستوى الالتزام التنظيمي للموظفين. وتشير الدراسة إلى وجود تأثير مهم للعدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي، حيث أن وجود تصور أفضل للعدالة التفاعلية يرتبط بمستوى أعلى من الالتزام، بينما يكون تأثير العدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية أقل بروزاً.

هذا البحث يشير إلى دور حاسم يلعبه العدالة التنظيمية في تعزيز الالتزام لدى الموظفين.

الكلمات المفتاحية

السلوك التنظيمي، العدالة التنظيمية، الالتزام التنظيمي.

Remerciements

Le plus grand merci à ALLAH, le tout puissant de m'avoir donné la force, le courage et la patience pour achever ce modeste travail.

Je souhaite exprimer ma gratitude profonde et mes sincères remerciements à toutes les personnes qui ont apporté leur contribution, de près ou de loin, à la réalisation de cet humble travail.

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude envers mon encadreur, le *Dr Admane Mohamed*, pour son précieux soutien, son suivi attentif et ses conseils avisés tout au long de ma recherche. Ses remarques éclairées ont grandement contribué à l'amélioration de mon travail.

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude à *Monsieur Krima Sofiane* pour son encadrement, ses orientations précieuses, son soutien constant et ses conseils avisés. Je tiens à exprimer ma sincère reconnaissance à Madame *Malika Akli* pour son précieux soutien et ses conseils avisés tout au long de mon stage. Sa contribution a été essentielle pour la réussite de ce travail. Mes remerciements vont également à l'ensemble du personnel de l'entreprise Nestlé Waters Algérie pour leur contribution et leur collaboration tout au long de mon parcours.

Mes remerciements vont également à l'ensemble des membres du jury qui ont accepté de consacrer leur temps et leurs compétences pour évaluer mon travail. Je suis reconnaissante pour leurs précieuses remarques, suggestions et contributions.

Je tiens également à exprimer ma reconnaissance particulière envers le cadre professionnelle de l'École Supérieure de Commerce pour toutes les informations et les connaissances précieuses que j'ai acquises tout au long de mon parcours universitaire.

Dédicaces

Tu as toujours été pour moi un exemple du père respectueux, honnête, de la personne méticuleuse, je tiens à honorer l'homme que tu es. Je voudrais te remercier, Papa pour ton amour, ta générosité, ta compréhension... Ton soutien fut une lumière dans tout mon parcours. Aucune dédicace ne saurait exprimer l'amour l'estime et le respect que j'ai toujours eu pour toi.

À ma merveilleuse mère, celle qui a toujours été ma source d'inspiration et ma plus grande admiratrice. Ta bienveillance, ta force et ta tendresse ont été des piliers dans ma vie. Merci, Mama pour tout l'amour inconditionnel que tu as toujours donné, pour chaque encouragement, chaque sourire et chaque instant de bonheur que tu as partagé avec moi. Je t'aime plus que les mots ne pourront jamais l'exprimer.

À mes chères sœurs Roumaïssa, Chahed et Oumaima, vous êtes des étoiles scintillantes dans ma vie. Votre présence, votre amour et votre soutien sont des cadeaux précieux que je chéris chaque jour.

À mon grand-père bien-aimé, ta présence reste gravée dans mon cœur à jamais.

À ma chère grand-mère, merci pour ton amour inébranlable. Tu es une source d'inspiration et de bonheur dans ma vie.

À toute ma famille, Aucun langage ne saurait exprimer mon respect et ma considération pour votre soutien et encouragements.

À ma moitié et à ma meilleure amie Takwa, Merci d'être là à mes côtés, de me comprendre et de me soutenir dans tous les hauts et les bas. Tu es celle qui partage mes rires, mes larmes et mes plus beaux souvenirs. Je suis tellement reconnaissante de t'avoir dans ma vie, de pouvoir compter sur toi et de partager une amitié aussi précieuse.

À mes amies adorées Ikram, Nour, Ikram, Malak, Ouïssal et Oussama, merci d'être toujours là, peu importe le temps qui passe.

À toi, Sushi, ma petite boule de poils pleine d'amour. Tu es la source de joie et de réconfort dans ma vie.

A tous ceux qui, par un mot, m'ont donné la force de continuer

Sommaire

Résumé	
ملخص	
Remerciements	
Dédicaces	
Sommaire	
Liste des figures	
Liste des tableaux	
Liste des abréviations	
Introduction Générale.....	<u>a</u>
Chapitre I : Cadre conceptuel de la justice organisationnelle.....	1
Introduction	2
Section 01 : le concept de justice organisationnelle	3
1. Les approches de la justice organisationnelle.....	3
2. Définition de la justice organisationnelle.....	5
3. Les fondements théoriques du besoin de la justice organisationnelle.....	6
Section 02 : Dimensions et facteurs déterminants de la perception de la justice organisationnelle.	9
1. Les dimensions de la justice organisationnelle	9
2. L'interaction entre les dimensions de la justice organisationnelle.....	14
3. Les déterminants de la justice organisationnelle.....	15
Section 03 : Applications, conséquences et moyens de promotion de la justice organisationnelle	21
1. Les applications de la justice organisationnelle	21
2. Les conséquences de la justice organisationnelle.....	24
3. Les moyens pour promouvoir la justice organisationnelle	29
Conclusion	33
Chapitre II : cadre théorique de l'engagement organisationnel	34
Introduction	35
Section 01 : le concept de l'engagement organisationnel	36
1. La conceptualisation de l'engagement organisationnel	36
2. L'engagement entre attitude et comportement.....	41
3. Notions relatives à l'engagement organisationnel	44

Section 02 : la dimensionnalité de l'engagement organisationnel	47
1. L'approche unidimensionnelle de l'engagement organisationnel.....	47
2. L'approche bidimensionnelle de l'engagement organisationnel.....	50
3. L'approche tridimensionnelle de l'engagement organisationnel	51
Section 03 : les antécédents, les conséquences et les outils de mesure de l'engagement organisationnel	56
1. Les antécédents de l'engagement organisationnel	56
2. Les conséquences de l'engagement organisationnel	59
3. Les outils de mesure de l'engagement organisationnel	63
Conclusion	69
Chapitre III : Analyse de l'impact de la justice organisationnelle sur l'engagement organisationnel chez les employés de Nestlé Waters Algérie	70
Introduction	71
Section 01 : Fiche technique de l'entreprise Nestlé Waters Algérie - Blida.	72
1. Présentation et histoire de l'entreprise Nestlé Waters Algérie - Blida	72
2. Les objectifs et les principes de l'entreprise Nestlé Waters Algérie – Blida	74
3. La structure organisationnelle de Nestlé Waters Algérie - Blida	76
Section 02 : Présentation de la méthodologie de recherche	82
1. Le cadre méthodologique de la recherche	82
2. Les outils de traitement statistique et La fiabilité de l'outil d'étude	87
3. Analyse des caractéristiques de l'échantillon d'étude selon les variables personnelles et professionnelles.	89
Section 03 : Analyse et interprétation des résultats de l'étude	94
1. Analyse de la justice organisationnelle au sein de l'entreprise Nestlé waters Algérie	94
2. Analyse de l'engagement organisationnel au sein de l'entreprise Nestlé waters Algérie.....	102
3. Diagnostic de la relation et de l'impact de la justice organisationnelle sur l'engagement organisationnel chez Nestlé Waters Algérie.	109
Conclusion	114
Conclusion Générale	115
Bibliographie	122
Annexes	129

Liste des figures

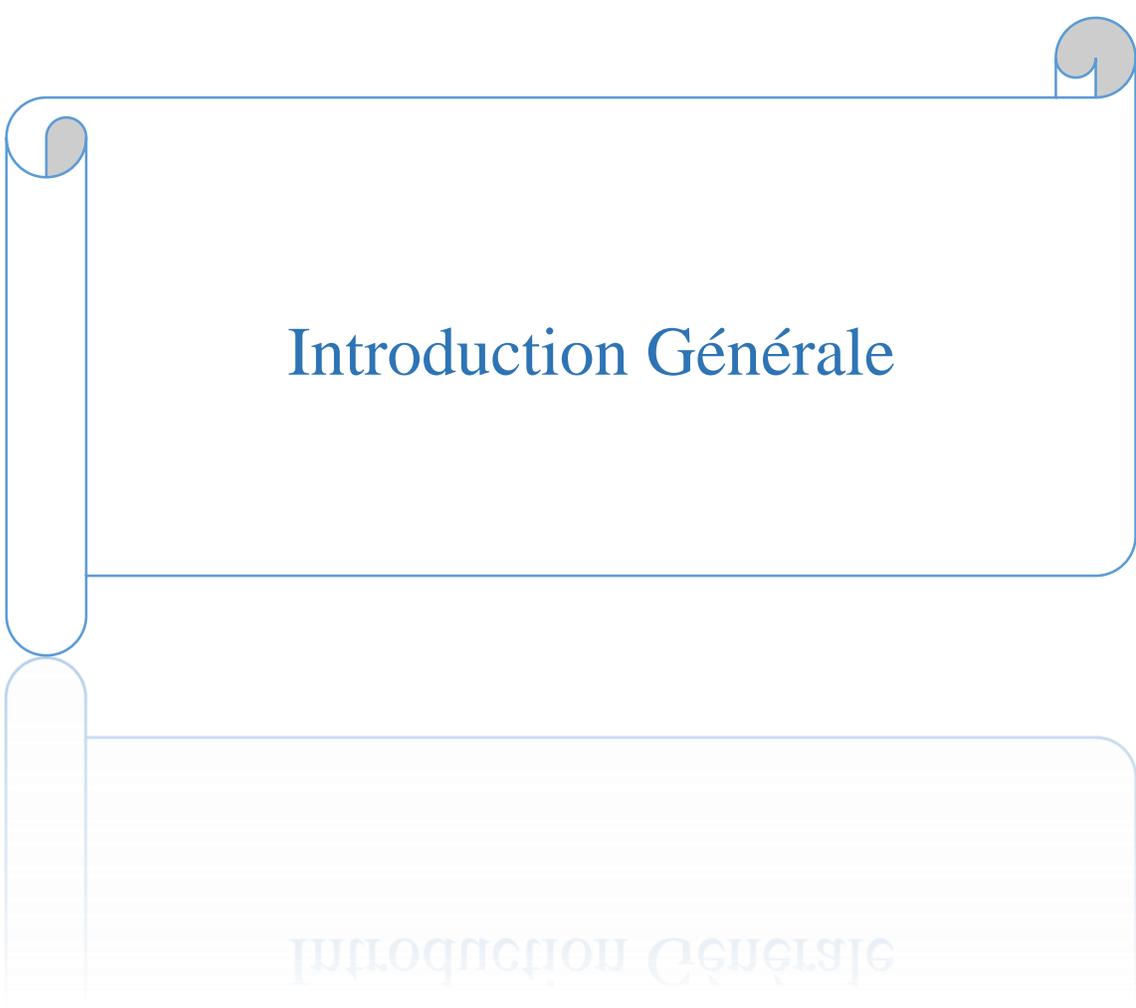
Figure 1- 1: Modèle conceptuel de l'interaction des dimensions de la justice organisationnelle	15
Figure 1- 2: Modèle conceptuel des déterminants de la justice organisationnelle	19
Figure 2- 1: un modèle a trois composantes de l'engagement organisationnel	67
Figure 3- 1: organigramme de Nestlé waters Algérie	77
Figure 3- 2: Le genre des répondants	89
Figure 3- 3: L'âge des répondants	90
Figure 3- 4: Le niveau d'éducation des répondants	91
Figure 3- 5: Le niveau hiérarchique des répondants	91
Figure 3- 6: la répartition des employés selon l'expérience	92
Figure 3- 7: La répartition des employés selon l'expérience préalable dans d'autres entreprises	92

Liste des tableaux

Tableau 2 -1: les formes de l'engagement au travail.....	37
Tableau 2-2: les définitions des dimensions de l'engagement organisationnel dans les approches multidimensionnelles	54
Tableau 3- 1: Echelle de likert à cinq points pour la tabulation des résultats	84
Tableau 3- 2: Echelle d'analyse des résultats de l'étude.....	85
Tableau 3- 3: questionnaires distribués et récupérés	86
Tableau 3- 4: Résultats du test de Cronbach Alpha	88
Tableau 3- 5: les moyennes et les écarts-types des dimensions de la justice organisationnelle et le (one sample T-Test)	94
Tableau 3- 6: les moyennes et les écarts-types de toutes les paragraphes de la dimension "justice distributive"	96
Tableau 3- 7: les moyennes et les écarts-types de toutes les paragraphes de la dimension "justice procédurale"	98
Tableau 3- 8: les moyennes et les écarts-types de toutes les paragraphes de la dimension "justice interactionnelle"	100
Tableau 3- 9: les moyennes et les écarts-types des dimensions de l'engagement organisationnel et le (one sample T-Test)	102
Tableau 3- 10: les moyennes et les écarts-types des paragraphes de la dimension "Engagement affectif"	104
Tableau 3- 11: les moyennes et les écarts-types des paragraphes de la dimension "Engagement normatif"	106
Tableau 3- 12: les moyennes et les écarts-types des paragraphes de la dimension "Engagement de continuité "	108
Tableau 3- 13: coefficients de corrélation de Pearson entre la JO et ces dimensions et l'EO et ces dimensions.....	110
Tableau 3- 14: Résultats de l'analyse de régression entre les dimensions de la JO et les dimensions de l'EO.....	111
Tableau 3- 15: Résultats de l'analyse de régression linière multiple de l'impact des dimensions de la JO sur les dimensions de l'EO	112

Liste des abréviations

GRH	Gestion des ressources humaines
OCBs	Comportements de citoyenneté organisationnelle
CO	Comportement Organisationnel
JO	Justice organisationnelle
JD	Justice distributive
JP	Justice procédurale
JI	Justice interactionnelle
EO	Engagement organisationnel
EA	Engagement affectif
EN	Engagement normatif
EC	Engagement de continuité

A decorative graphic of a scroll with a blue outline and grey shading, featuring curled ends at the top and bottom. The text is centered within the scroll.

Introduction Générale

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Introduction générale

La réussite d'une organisation repose en grande partie sur l'engagement de ses employés. L'engagement organisationnel, défini comme un état psychologique positif dans lequel les individus se sentent impliqués dans leur travail et sont motivés à contribuer activement à la réalisation des objectifs de leur organisation, revêt une importance capitale. Il est étroitement lié à des résultats organisationnels tels que la productivité, la satisfaction et la rétention des talents. Dans cette perspective, la justice organisationnelle apparaît comme un élément essentiel à prendre en considération. Elle se réfère à la perception qu'ont les employés de l'équité et de l'éthique dans les pratiques de leur organisation, et englobe différents aspects tels que la distribution équitable des ressources, le respect des procédures dans les prises de décision, la qualité des interactions avec les supérieurs et la communication adéquate des informations pertinentes.

Comprendre l'impact de la justice organisationnelle sur l'engagement organisationnel revêt une importance cruciale pour les chercheurs et les praticiens en gestion des ressources humaines. En effet, une organisation qui instaure une culture de justice perçue par ses employés est susceptible de créer un environnement de travail favorable, où les individus se sentent valorisés, traités équitablement et reconnus pour leurs contributions. Cette perception positive de la justice organisationnelle peut influencer l'engagement des employés en renforçant leur sentiment d'appartenance, leur motivation et leur confiance envers l'organisation.

Pour mener cette étude, nous avons choisi de nous concentrer sur le secteur économique et plus précisément les employés de Nestlé Waters Algérie. À travers une revue approfondie de la littérature existante, l'analyse de recherches empiriques et la collecte de données primaires, cette recherche vise à répondre à ces questions et à apporter des contributions significatives à la connaissance dans ce domaine. Les résultats de cette étude aideront les organisations à concevoir des politiques et des pratiques de gestion des ressources humaines plus efficaces, en mettant l'accent sur la justice organisationnelle et l'engagement des employés. En outre, cette recherche pourra inspirer de nouvelles études et de nouvelles réflexions dans le domaine de la psychologie organisationnelle et de la gestion des ressources humaines, en offrant des perspectives supplémentaires sur l'importance de la justice organisationnelle pour favoriser un environnement de travail épanouissant et productif.

Ce mémoire se propose donc d'approfondir notre compréhension de : « **l'impact de la justice organisationnelle sur l'engagement organisationnel** ».

Raisons du choix du sujet

Les raisons du choix du sujet varient entre des raisons personnelles et objectives, qui sont directement liées au sujet de l'étude. Il est important de mettre en avant les raisons de la recherche car elles mettent en lumière les lacunes et offrent une perspective aux lecteurs, tout en cherchant des solutions et en apportant des changements. Ainsi, le choix du sujet découle d'un ensemble de motivations comprenant :

1. raisons personnelles :

- Un intérêt personnel marqué pour l'étude de la justice organisationnelle et de l'engagement organisationnel, ainsi que l'examen de leurs aspects clés au sein de l'entreprise.

2. raisons objectives :

- La valeur scientifique du sujet de recherche et la volonté de construire un cadre théorique solide autour du sujet de l'étude.
- La volonté de fournir des informations éclairantes sur l'engagement organisationnel et la justice organisationnelle.
- La compréhension approfondie des dimensions et des éléments de la justice organisationnelle et de l'engagement organisationnel, ainsi que de leur relation et de leur impact mutuel.
- L'objectif d'attirer l'attention sur ces questions cruciales au sein des organisations.
- La pertinence du sujet de l'engagement organisationnel dans le domaine de la sociologie de l'organisation et du travail.
- La reconnaissance de l'importance croissante de l'engagement organisationnel dans le monde professionnel actuel, en tant que facteur clé de la performance et de la réussite des organisations.
- La volonté de contribuer à l'amélioration de la gestion des ressources humaines et du comportement organisationnel au sein de Nestlé Waters Algérie, en explorant les facteurs qui favorisent un engagement plus fort des employés.
- La possibilité d'identifier des bonnes pratiques et des stratégies efficaces en matière de justice organisationnelle, qui pourraient être mises en œuvre pour renforcer l'engagement des travailleurs.

Introduction générale

- Le manque de recherches approfondies sur la relation entre la justice organisationnelle et l'engagement organisationnel spécifiquement dans le secteur économique et chez les employés de Nestlé Waters Algérie, offrant ainsi une opportunité d'apporter de nouvelles connaissances et des contributions significatives dans ce domaine.

Le but de la recherche

Les objectifs de cette étude sont les suivants :

- Examiner la perception des employés de l'entreprise Nestlé quant à la justice organisationnelle qui prévaut.
- Déterminer le niveau d'engagement organisationnel des employés de l'entreprise Nestlé selon leur propre point de vue.
- Examiner la relation entre la justice organisationnelle dans l'entreprise Nestlé et l'engagement organisationnel des employés.
- Évaluer l'importance de la justice organisationnelle dominante dans l'entreprise Nestlé pour le développement de l'engagement organisationnel des employés.
- Formuler et présenter un ensemble d'orientations et de recommandations pour les parties prenantes impliquées dans le sujet de cette étude.

La problématique de la recherche

Nous cherchons dans notre étude à répondre à la problématique suivante :

- **Quel est l'impact relatif des dimensions de la justice organisationnelle sur le niveau d'engagement des travailleurs de NESTLE WATERS ALGERIE ?**

À partir de la problématique principale de l'étude, les questions suivantes ont été formulées :

1. Quel est le niveau de justice organisationnelle prédominant dans l'entreprise Nestlé selon les employés ?
2. Quel est le niveau d'engagement organisationnel des employés dans l'entreprise Nestlé waters Algérie ?
3. Existe-t-il une relation significative entre la justice organisationnelle prédominante dans l'entreprise Nestlé waters et le niveau d'engagement organisationnel des employés ?

Les hypothèses de la recherche

À la lumière des questions de recherche, les hypothèses suivantes ont été formulées :

1. Le niveau moyen de justice est prédominant dans l'entreprise Nestlé selon les employés.
2. Il existe un niveau moyen d'engagement organisationnel chez les employés de l'entreprise Nestlé.
3. Il existe une relation significative entre la justice organisationnelle prédominante dans l'entreprise Nestlé et le niveau d'engagement organisationnel des employés.

La revue de la littérature

➤ Les études arabes et algériennes

1. **Une étude menée par Jawad Al-Obaidi, intitulée "L'impact de la justice organisationnelle et sa relation avec l'engagement organisationnel : une étude de terrain au ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche scientifique".**

L'objectif de cette recherche était d'analyser la justice organisationnelle et l'engagement organisationnel au sein du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche scientifique. L'étude a porté sur un échantillon de 67 personnes, comprenant des directeurs de département, des responsables de sections et d'unités. Des méthodes statistiques telles que la moyenne, l'écart type, le coefficient de corrélation et le coefficient de régression ont été utilisées pour évaluer la relation entre les variables. Les résultats de l'étude ont révélé plusieurs conclusions, notamment une corrélation significative de 0,349 entre les variables, avec un niveau de signification de 1%. De plus, les résultats ont indiqué une relation positive plus forte entre la justice transactionnelle et la confiance envers l'organisation, atteignant 0,512.

2. **Une étude intitulée "Justice organisationnelle et son lien avec l'engagement organisationnel : une étude de terrain auprès des professeurs du département de psychologie (2018)".**

Cette étude a examiné les niveaux de justice organisationnelle et d'engagement organisationnel parmi les professeurs de psychologie. Une approche descriptive-analytique a été utilisée, ainsi que des méthodes statistiques telles que la moyenne et l'écart-type pour évaluer ces niveaux. L'échantillon était composé de 45 professeurs et professeures, et les résultats de l'étude ont révélé plusieurs conclusions importantes, notamment :

- Il existe une corrélation entre la justice distributive et l'engagement organisationnel chez les professeurs du département de psychologie de la Faculté des Sciences humaines et sociales.
 - Il y a une relation entre la justice procédurale et l'engagement organisationnel.
 - Il existe également une relation entre la justice interactionnelle et l'engagement organisationnel.
- 3. Une étude intitulée "L'impact de la justice organisationnelle perçue sur l'engagement organisationnel chez les employés de la société Bouchrit", Dr. HAMDI Abouelkacem Université de Laghouat.**

L'objectif de cette étude était de déterminer l'impact de la justice organisationnelle sur l'engagement organisationnel et la motivation à accomplir chez les travailleurs. L'échantillon comprenait 31 participants, et le chercheur a utilisé des outils statistiques tels que l'analyse de corrélation et l'analyse de régression pour analyser les données. Les résultats de l'étude ont révélé des effets positifs significatifs de la justice organisationnelle sur l'engagement organisationnel, ainsi qu'une corrélation positive entre les dimensions de la justice organisationnelle et l'engagement organisationnel. Ces conclusions mettent en évidence l'importance des pratiques de justice organisationnelle pour favoriser l'engagement et la motivation des employés.

- 4. L'étude de Radia Hassani, intitulée "La justice organisationnelle et sa relation avec l'engagement organisationnel" auprès de la Direction des Domaines de l'État de la wilaya d'El Oued.**

Cette étude visait à examiner la relation entre la justice organisationnelle et l'engagement organisationnel chez les employés de la Direction des Domaines de l'État de la wilaya d'El Oued. La sélection de cette direction était motivée par sa sensibilité en tant qu'organisme.

Les résultats de l'analyse des données ont révélé une corrélation positive significative entre la justice organisationnelle et l'engagement organisationnel des employés de la Direction des Domaines de l'État de la wilaya d'El Oued. De plus, une relation a été constatée entre l'équité distributive et l'engagement organisationnel, ainsi qu'entre la justice procédurale et l'engagement organisationnel chez ces employés. Enfin, une relation a été identifiée entre la justice relationnelle et l'engagement organisationnel.

➤ Les études étrangères

1. Effects of Organizational Justice on Organizational Commitment Asim Rahman, Naveed Shahzad, Kiran Mustafa, Muhammad Fayaz Khan, Faizan Qurashi 2015

Cet article examine les effets de la justice organisationnelle sur l'engagement organisationnel. Les auteurs, ont mené une étude pour évaluer l'impact de la justice organisationnelle, en se concentrant sur les dimensions de la justice distributive et de la justice procédurale. L'étude a été réalisée auprès de 500 employés issus de trois institutions d'enseignement supérieur au Pakistan. Les données ont été analysées à l'aide de méthodes statistiques telles que la moyenne arithmétique, l'écart-type, ainsi que des outils de corrélation et de régression. Les résultats indiquent que la justice distributive et la justice procédurale ont toutes deux des effets significatifs et positifs sur l'engagement des employés envers leur organisation. De plus, il a été constaté que la contribution de la justice distributive à l'engagement organisationnel est deux fois plus importante que celle de la justice procédurale. Ces conclusions soulignent l'importance de la justice organisationnelle dans le renforcement de l'engagement des employés envers leur organisation.

2. An Analysis of the Influence of Organizational Justice on Organizational Commitment Jeongyeon Jang, Dae Woong Lee & GiHeon Kwon 2019

Cet article, analyse l'influence de la justice organisationnelle sur l'engagement organisationnel. Les auteurs ont mené une étude pour évaluer comment la justice organisationnelle, qui englobe les dimensions de la justice distributive, de la justice procédurale et de la justice interactionnelle, affecte l'engagement des employés envers leur organisation. L'étude a été réalisée auprès d'un échantillon d'employés issus de différentes organisations. Les résultats indiquent que la justice organisationnelle a un impact positif et significatif sur l'engagement organisationnel des employés. Plus précisément, la justice distributive et la justice procédurale ont été identifiées comme des facteurs importants contribuant à l'engagement organisationnel. Ces résultats soulignent l'importance de mettre en place des pratiques de justice organisationnelle pour favoriser l'engagement des employés et renforcer leur attachement à leur organisation.

L'importance du sujet

L'importance de cette étude découle de la pertinence du sujet abordé et des objectifs qu'elle vise à atteindre. Les raisons qui soulignent cette importance sont les suivantes :

Introduction générale

- le sujet représente un défi majeur pour les institutions modernes qui évoluent dans un environnement compétitif difficile, les obligeant à s'adapter aux changements.
- Mettre en évidence les variables clés ayant un impact sur les performances de l'organisation, en accordant une attention particulière à l'individu en tant qu'acteur central du processus de développement. Par conséquent, il est essentiel que la direction de l'entreprise recherche sérieusement les mécanismes appropriés pour activer le rôle de l'employé au sein de l'organisation et chercher à gagner sa loyauté en appliquant la justice organisationnelle. En effet, plus l'employé est convaincu de recevoir tous ses droits matériels et immatériels, meilleurs seront ses résultats.
- Cette étude offre de nombreuses possibilités d'application. Ses résultats peuvent être utilisés au niveau global de l'entreprise étudiée, ainsi que généralisés et appliqués à d'autres organisations.
- La rareté des recherches sur la justice organisationnelle et l'engagement organisationnel dans le secteur économique et commercial souligne l'importance de notre étude.

La démarche méthodologique

Nous avons choisi une approche hypothético-déductive dans notre travail pour confronter la théorie à la réalité pratique au niveau de l'entreprise Nestlé Waters Algérie. Notre étude se concentre principalement sur la dimension quantitative, impliquant le choix d'un échantillon aléatoire et la collecte de données par un questionnaire. Cette approche nous permet d'évaluer nos hypothèses de départ en utilisant des données empiriques et de procéder à une analyse des relations entre les variables mesurées.

Afin de faciliter la compréhension des participants, nous avons opté pour l'utilisation des questionnaires standards sur l'engagement organisationnel d'Allen et Meyer (1999) ainsi que sur la justice organisationnelle de Colquitt (2001). Ces questionnaires ont été légèrement adaptés au contexte de notre recherche. Cette approche nous a permis de recueillir des données pertinentes sur ces concepts tout en garantissant que les participants puissent facilement comprendre et répondre aux questions posées. Par la suite, nous avons utilisé le logiciel SPSS pour analyser les variables recueillies, ce qui nous a permis de fournir une analyse et une interprétation approfondies des résultats.

Structure de la recherche

Notre recherche est composée de trois chapitres, comprenant deux chapitres théoriques et un chapitre pratique. La partie théorique est subdivisée en deux chapitres distincts. Le premier chapitre explore la notion de justice organisationnelle en analysant ses dimensions, ses antécédents, ses conséquences et ses applications, ainsi que les stratégies de promotion de la justice organisationnelle et sa relation avec l'engagement organisationnel. Le deuxième chapitre se focalise sur la définition de l'engagement organisationnel, en abordant ses dimensions, ses conséquences, ses déterminants, ainsi que les outils de mesure utilisés pour évaluer l'engagement.

La partie pratique de notre recherche se concentre sur la présentation de l'entreprise Nestlé Waters, la méthodologie de la recherche, ainsi que l'analyse des variables personnelles et professionnelles. Notre objectif est d'étudier le niveau de justice organisationnelle et d'engagement organisationnel parmi les employés de Nestlé Waters Algérie, tout en explorant la relation et l'impact de la justice organisationnelle sur l'engagement organisationnel au sein de l'entreprise.

Chapitre I : Cadre conceptuel de la justice organisationnelle.

Justice organisationnelle

Introduction

Le chapitre I de ce mémoire porte sur le cadre conceptuel de la justice organisationnelle. La justice organisationnelle est un concept clé en gestion des ressources humaines qui peut avoir un impact significatif sur la performance et la satisfaction des employés. Dans la première section, nous examinerons les approches de la justice organisationnelle et nous fournirons une définition de ce concept. En outre, nous discuterons des fondements théoriques du besoin de la justice organisationnelle.

Dans la section 02 de ce chapitre, nous examinerons les différentes dimensions de la justice organisationnelle et nous explorerons l'interaction entre ces dimensions. Nous étudierons également les facteurs déterminants de la perception de la justice organisationnelle. Cette section permettra de mieux comprendre comment la justice organisationnelle est perçue par les employés et comment elle peut être mise en œuvre dans les organisations.

Enfin, dans la section 03, nous discuterons des applications, des conséquences et des moyens de promotion de la justice organisationnelle. Nous analyserons les différentes applications de la justice organisationnelle dans les entreprises et étudierons les conséquences de l'implémentation de la justice organisationnelle. Nous aborderons également les moyens pour promouvoir la justice organisationnelle et les bonnes pratiques pour la mettre en place de manière efficace.

Section 01 : le concept de justice organisationnelle

Le but de cette section est de présenter une introduction détaillée à la justice organisationnelle, en abordant différentes approches et en mettant en évidence la structure de la justice et ses trois fondements motivationnels. Nous commencerons par clarifier le concept de justice en distinguant les approches perspective et descriptive. Ensuite, nous examinerons les fondements motivationnels qui expliquent les raisons influençant et déclenchant les perceptions de justice chez les individus.

1. Les approches de la justice organisationnelle

La notion de justice a une longue histoire dans la philosophie, remontant jusqu'à l'époque de Platon et Aristote. Cependant, avec l'évolution de la pensée et des conditions de vie, différentes approches ont influencé les conceptions de la justice. Ainsi, pour mieux appréhender le sens de la justice, il est pertinent de présenter brièvement les deux principales approches : l'approche philosophique et l'approche empirique.

1.1. L'approche philosophique ou prescriptive

Les philosophes ont longuement débattu de la question de la justice, remontant à l'époque de Socrate, Platon et Aristote. Chacun de ces penseurs a apporté sa propre définition de la justice. Pour Socrate, la justice était une vertu à la fois envers soi-même et envers la société, liée à l'éducation de l'individu et à un état d'âme. Ainsi, la justice représente la santé de la société, sans laquelle celle-ci ne peut être juste.¹

Quant à Platon, il considérait la justice comme un élément indispensable pour que la société atteigne son apogée. En réglementant les relations sociales et en standardisant les comportements des citoyens, la justice permettrait une vie harmonieuse en communauté, où chaque individu occupe sa place.²

Aristote (384-322 av.J.-C) a développé le principe de justice de Platon en introduisant l'idée de la vertu de l'échange de l'individu dans sa relation avec les autres, en plus de la vertu de la

¹Assâad El Akremi, Sylvie Guerrero, Jean-Pierre Neveu, «*Comportement organisationnel - Vol. 2 Justice organisationnelle*», de boeck2006, P26

²<https://www.fmsh.fr/actualites/sur-la-justice-globale-lecons-de-platon-rawls-et-ishiguro>

justice. Selon Aristote, la justice consiste à aligner les actions des individus aux lois pour préserver le bonheur de la communauté politique.¹

La contribution d'Aristote est caractérisée par la distinction entre la justice universelle et la justice particulière. La justice universelle, également appelée justice légale, est la première forme de justice, où la loi vise à contrôler les actions pour le bien commun. La justice particulière, quant à elle, repose sur le principe d'égalité.

Il existe deux types de justice : la justice commutative (corrective) et la justice distributive. La justice commutative s'applique aux échanges entre deux personnes et se base sur une proportion arithmétique. Le juste milieu est atteint par une égalité de chose à chose. En revanche, la justice distributive vise à assurer une distribution équilibrée des avantages pour les membres de la cité. Elle se base sur une proportion géométrique où le juste milieu est déterminé par une égalité des choses aux personnes, c'est-à-dire que chacun reçoit selon son mérite. Dans l'ère contemporaine, la définition de la justice est devenue plus rationnelle. Le plus grand théoricien libéral de la justice, Rawls (1971), la considère comme "la première vertu des institutions sociales".²

En résumé, les débats philosophiques sur la justice sont centrés sur une préoccupation de justification et visent à définir ce qui est juste selon des critères universels et des principes éthiques. Aujourd'hui, les recherches sur la justice se concentrent davantage sur le rôle des acteurs individuels, collectifs et institutionnels dans la création d'une société plus égalitaire. Cette approche empirique est essentielle pour comprendre comment les acteurs perçoivent la justice et comment ils peuvent contribuer à sa réalisation.

1.2. L'approche empirique ou descriptive

La perspective empirique de la justice cherche à comprendre les perceptions de la justice en identifiant comment les individus pensent et pourquoi ils pensent ainsi, sans se soucier de la validité de leurs croyances. Cette approche pragmatique démontre que le comportement des individus est guidé par leur perception de ce qui est juste et injuste, plutôt que par une répartition ou un comportement réellement juste. Ainsi, l'accent est mis sur la perception d'une action ou d'une distribution plutôt que sur sa réalité objective. Par conséquent, une action peut être perçue comme

¹ <https://ecli.org/geopolitics/un/la-justice-selon-aristote-ethique-a-nicomaque-livre-v?lng=fr>

² Ronald L. Cohen, «*Justice: Views from the Social Sciences*», Springer Science & Business Media, 2013, p1

juste même si elle ne l'est pas objectivement, car l'individu se réfère à un standard personnel et subjectif.¹

2. Définition de la justice organisationnelle

Avant d'aborder la notion de la justice organisationnelle, il faut souligner que la justice organisationnelle est l'un des déterminants du comportement organisationnel en raison de sa relation directe avec de nombreuses variables organisationnelles. En outre la justice organisationnelle fait l'objet d'une attention croissante de la part des chercheurs et des praticiens de la gestion en raison de son impact réel sur le bon fonctionnement des organisations et à la satisfaction personnelle des personnes qui y travaillent.

Cette notion a été introduite par Greenberg (1987) pour décrire l'intérêt et les préoccupations des personnes à l'égard des activités liées à l'équité. La justice organisationnelle peut être considérée comme une catégorie de comportements motivés qui sont engagés par différentes caractéristiques individuelles et contextuelles. Elle se qualifie comme étant « *le domaine d'enquête psychologique qui met l'accent sur les perceptions d'équité en milieu de travail. C'est la psychologie de la justice appliquée au contexte organisationnel* »². Il est utile de définir la justice organisationnelle comme l'étude des perceptions de l'équité au travail, car elle saisit la nature éclectique de la justice comme domaine de recherche. Alors elle représente une variable organisationnelle importante qui permet de comprendre les différentes situations comme celle des réactions aux systèmes d'évaluation de la performance³, changement organisationnel, résistance au changement, outils de résolution de conflits, gestion du processus de recrutement, santé et détresse psychologiques, épuisement professionnel et acceptabilité de cesser de fumer au travail.

De plus, le concept fait référence aux règles et normes sociales qui régissent une organisation en ce qui concerne la distribution des ressources et des bénéfices, les processus et

¹ Russell Cropanzano, David E. Bowen, and Stephen W. Gilliland, «The Management of Organizational Justice», Academy of Management Perspectives, November 2007 ,P35

² Russell Cropanzano, «Justice in the Workplace: From Theory to Practice Volume 2»,Lawrence Erlbaum associates Publishers 2012, P4

³ Jerald Greenberg, «Determinants of Perceived Fairness of Performance Evaluations», Journal of Applied Psychology 1986, Vol. 71, No. 2, p340

procédures qui conditionnent cette distribution, et les relations interpersonnelles qui se rapportent à ces procédures et distribution.¹

La justice organisationnelle se réfère à la perception qu'ont les employés d'une organisation quant à l'équité des évaluations psychologiques et administratives, ainsi qu'à l'équilibre entre les valeurs des employés et la gestion de l'organisation. Son objectif est de combler l'écart entre les objectifs des employés et ceux de l'organisation, en créant des liens pour s'assurer que les organes administratifs favorisent un climat organisationnel positif. La justice organisationnelle est largement considérée comme un indicateur important du comportement et des processus organisationnels, et elle est prise en compte par les professionnels travaillant dans le domaine de l'administration pour évaluer divers aspects du travail et des processus administratifs.

3. Les fondements théoriques du besoin de la justice organisationnelle

Avant de déterminer les différents types de justice organisationnelle, il est important de se familiariser avec les théories morales contemporaines qui étudient les antécédents d'un sentiment de justice au travail. La littérature propose trois théories morales qui prennent en compte les principes moraux lorsqu'ils jugent de la justice.² Deux faits majeurs ressortent de cette série de conclusions sur les normes morales. Tout d'abord, les employés sont sensibles à la question de la justice, car la justice est un devoir moral qui est contraire à tous les intérêts économiques et humains. Deuxièmement, les individus peuvent réagir lorsqu'ils perçoivent que d'autres sont traités injustement, en plus de répondre à leur propre traitement personnel, c'est-à-dire à quel point ils estiment être traités équitablement dans l'entreprise.³

Dans ce qui suit, nous examinerons les principaux modèles qui permettent de comprendre les mécanismes par lesquels un sentiment de justice émerge au sein des organisations.

¹ Robert G. Folger, Russell Cropanzano, «*Organizational Justice and Human Resource Management*», sage publications 1998, pxii

² Assâad El Akremi, Sylvie Guerrero, Jean-Pierre Neveu, Op-cit, p35

³ Greenberg J, Colquitt, J, «*handbook of organizational justice*», Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates 2005, p332

3.1. MOTIF 1 : LE MOTIF INSTRUMENTAL

Le sentiment d'équité ou d'injustice est une préoccupation universelle qui concerne toutes les personnes dans divers contextes, y compris dans les organisations. Par conséquent, les individus sont particulièrement sensibles aux questions de justice. Les notions de justice distributive, de justice procédurale et de justice interactionnelle ont été présentées pour la première fois dans le cadre du modèle classique appelé "modèle instrumental". Le modèle instrumental de la justice se concentre sur les motivations économiques des individus. Ils cherchent la justice pour obtenir des avantages économiques à long terme et contrôler leur environnement. ¹

3.2. MOTIF 2 : LES RAPPORTS INTERPERSONNELS

Un autre modèle pour expliquer les motivations de la justice est le modèle relationnel, qui diffère du premier modèle basé sur la rationalité économique. Dans ce modèle, les motivations pour la justice sont non financières et sont fondées sur les interactions sociales au sein d'un groupe social. Les individus ont un besoin d'appartenance et d'une identité sociale positive, ce qui rend la justice importante pour eux. En effet, les interactions sociales et l'appartenance à un groupe contribuent grandement à l'estime de soi des individus et indiquent leur position dans le groupe. ²

3.3. MOTIF 3 : LES MOTIFS MORAUX DE LA JUSTICE

Greenberg et Bies (1992) ont constaté une absence d'intégration entre les théories de la justice organisationnelle et de l'éthique des affaires, malgré leur intérêt commun pour la perception morale dans les organisations. Cette déconnexion s'explique en partie par l'absence de considération de la justice en elle-même dans les deux motivations principales de la justice : le motif instrumental et le motif relationnel. Dans le cadre de l'éthique des affaires, la justice est vue comme une valeur intrinsèque, car faire ce qui est juste est considéré comme étant conforme au devoir moral. Les normes de la justice sont adhérees par les individus en raison de leur conviction que c'est la bonne chose à faire. Cette approche morale complète les motivations économiques et

¹ Greenberg J, Colquitt, J, Op-cit ,p333

² Deborah E. Rupp, «*An employee-centered model of organizational justice and social responsibility*», *Organizational Psychology Review* 2011, p73

relationnelles de la justice et met en évidence une nouvelle perspective à intégrer dans les considérations éthiques de l'organisation.¹

- En résumé, nous avons examiné différents aspects essentiels de la justice organisationnelle. Nous avons défini la justice comme la perception de l'équité des échanges au sein de l'organisation, tant sur le plan économique que social, impliquant les relations entre les individus et l'organisation en tant que système social. Nous avons identifié trois dimensions principales de la justice : la justice distributive, la justice procédurale et la justice interactionnelle. En ce qui concerne les motivations de la justice, nous avons exploré trois motifs principaux : le motif instrumental, le motif des relations interpersonnelles et le motif moral. Le motif instrumental souligne que les employés accordent de l'importance à la justice en raison de leur intérêt à obtenir des allocations équitables. Cela remet en question la vision classique selon laquelle la justice est motivée uniquement par les incitations économiques et les récompenses matérielles. Il est essentiel de considérer d'autres motifs importants qui peuvent influencer la perception de justice.
- Dans la section suivante nous allons examiner les dimensions de la justice organisationnelle, l'interaction entre ces dimensions et finalement les facteurs déterminants de la justice organisationnelle.

¹ Assâad El Akremi, Sylvie Guerrero, Jean-Pierre Neveu, Op-cit, de boeck 2006, P40

Section 02 : Dimensions et facteurs déterminants de la perception de la justice organisationnelle.

Dans cette section de notre mémoire, nous aborderons les dimensions et les facteurs déterminants de la perception de la justice organisationnelle. Cette section mettra en lumière les différentes dimensions de la justice organisationnelle, en mettant l'accent sur l'interaction entre ces dimensions. De plus, nous examinerons les facteurs qui influencent la perception de la justice organisationnelle. Cette exploration nous permettra de mieux comprendre comment la justice organisationnelle est perçue par les employés et les éléments clés qui contribuent à cette perception.

1. Les dimensions de la justice organisationnelle

Les théories de justice organisationnelle font partie des littératures de gestion et de psychologie depuis plus de quarante ans. Cependant, il est intéressant de constater à quel point nous en savons peu sur la prévalence des expériences en matière de justice.¹

Auparavant, tous les types de justice ont été traités de la même façon et ont été qualifiés d'« expériences en matière de justice ». Cependant, un corpus substantiel de recherches soutient l'existence de trois types distincts de justice² :

1.1. La justice distributive

La justice distributive, qui constitue la base du concept de justice organisationnelle, se réfère à la manière dont les résultats ou les assignations sont répartis entre les individus, créant ainsi une différenciation dans le traitement des travailleurs au sein de leur environnement professionnel. Elle englobe la question de savoir si chacun a reçu sa part équitable, que ce soit lorsque les résultats sont répartis de manière juste, par exemple en promouvant la personne la plus qualifiée, ou lorsque cela ne l'est pas, par exemple lorsqu'une promotion est accordée à des "initiés" de l'entreprise qui entretiennent une relation politique avec la hiérarchie. Cela fait référence à la dimension la plus ancienne du concept de justice organisationnelle.³

¹ Stephen Gilliland, «*The tails of justice: A critical examination of the dimensionality of organizational justice constructs*», Human Resource Management Review 18 (2008), p273

² Jason A. Colquitt, «*On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure*», Journal of Applied Psychology, 2001, p386-387

³ Russell Cropanzano, David E. Bowen, Stephen W. Gilliland, Op-cit, P37

Chapitre I : Cadre conceptuel de la justice organisationnelle.

Selon Cropanzano et Greenberg la justice distributive peut être considérée comme l'équité perçue des résultats ou des allocations qu'une personne reçoit¹. Elle peut amener les travailleurs à réduire leurs performances professionnelles, à adopter des comportements de retrait, à moins coopérer avec leurs collègues, réduire la qualité du travail, voler et éprouver du stress.

La perception de la justice distributive peut varier parmi les employés travaillant dans des contextes organisationnels similaires en raison de leur évaluation personnelle des coûts et bénéfices de leur travail, ainsi que de leurs comparaisons avec d'autres employés dans des environnements différents. Cette perception repose sur deux hypothèses principales :²

- Les individus effectuent constamment des comparaisons sociales avec des groupes de référence, en évaluant en permanence la relation entre les efforts qu'ils fournissent et les résultats qu'ils obtiennent par rapport à ces groupes de référence.
- Les individus sont principalement motivés par la perception d'injustice, ce qui signifie que des conditions de justice les mettent dans un état d'équilibre dynamique, tandis que des circonstances d'injustice les rendent en colère ou coupables, et les poussent à chercher à rétablir un équilibre dynamique en quête de justice.

L'idée de la justice distributive peut provenir de Aristote, Dans son *Éthique nicomachienne*, le philosophe soutenait que la distribution juste impliquait « quelque chose de proportionné », qu'il définissait comme « l'égalité des ratios ». Spécification, et un peu de réarrangement, conduit Adams (1965) pour représenter son influence théorie de l'équité de la justice distributive avec trois étapes suivantes :³

L'Évaluation : C'est la mesure des intrants, qui sont tout ce que l'individu fournit à l'organisation, tels que le niveau d'éducation, les compétences et l'effort dépensé, le temps investi dans le travail et les résultats que l'individu obtient de l'organisation dans laquelle il travaille, tels que les retours matériels, la promotion, l'intérêt, l'appréciation et le respect.

La Comparaison : C'est quand l'individu compare (ce qu'il obtient / ce qu'il offre) avec (ce que ses collègues obtiennent / ce qu'ils offrent). A travers l'équation suivante :

¹ Jerald Greenberg, R cropanzano, « *Advances in Organizational Justice* », Stanford University Press 2001 ,P121

² Omar Durrah, « *العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة* », دار الرضوان للنشر والتوزيع, 2008, P38

³ Russell Cropanzano, David E. Bowen, and Stephen W. Gilliland, Op-cit, P37

$$\frac{O_1}{I_1} = \frac{O_2}{I_2}$$

Selon la théorie de l'équité, nous nous intéressons à ce que nous obtenons (résultats ou O_1) par rapport à ce que nous contribuons (intrants ou I_1). Toutefois, un tel ratio n'a de sens que s'il est ancré dans une norme. Pour ce faire, nous examinons les résultats (O_2) et les intrants (I_2) de certains référents. Habituellement, mais pas nécessairement, c'est une autre personne qui nous ressemble.

Le Comportement : C'est la prise de conscience de la relation entre les entrées et les sorties. Les choses sont « équitables » lorsque les ratios, et non les termes individuels, sont d'accord. Lorsque les ratios ne concordent pas, les employés peuvent se sentir mal à l'aise. Ils sont motivés à « équilibrer » l'équation en modifiant les termes. Par exemple, une personne qui est sous-payée pourrait réduire les intrants d'un montant correspondant.

En résumé, il est évident à partir de ce qui a été dit précédemment que la justice distributive consiste à ce que chaque individu reçoive des récompenses matérielles équivalentes à ce qu'il a contribué à l'organisation et en fonction de ses besoins, sans discrimination par rapport à ses collègues. Cependant, il est également important de noter que la justice distributive ne suffit pas à elle seule à expliquer les réactions des individus face à l'injustice perçue dans un contexte organisationnel. D'autres chercheurs ont critiqué la théorie de l'équité, affirmant qu'elle ne prend en compte qu'une partie de la manière dont la justice fonctionne dans une organisation. En effet, la perception de justice ne se limite pas seulement à la répartition des ressources. En l'absence d'une évaluation équitable de cette répartition, les employés utilisent d'autres critères pour évaluer leur traitement. C'est pourquoi les chercheurs se sont également tournés vers la justice procédurale comme une autre forme importante de la justice organisationnelle.

1.2. La justice procédurale

La première forme de justice se concentre sur les résultats et les conséquences d'une décision, tandis que la justice procédurale s'intéresse aux règles et aux processus qui régissent l'allocation des ressources. Initialement introduite dans le domaine juridique par Thibaut et Walker en 1975, elle vise à déterminer la manière dont les résultats sont attribués, plutôt que de se concentrer sur les résultats eux-mêmes. En effet, la justice procédurale établit des principes spécifiques qui régissent le rôle des participants dans le processus décisionnel.¹ Alors, La justice procédurale

¹ Russell Cropanzano, David E. Bowen, and Stephen W. Gilliland , Op-cit, P37

Chapitre I : Cadre conceptuel de la justice organisationnelle.

concerne l'équité des méthodes, des mécanismes et des processus utilisés pour déterminer les résultats.

Dans leur étude, Tepper et Taylor (2003) ont défini la justice procédurale comme l'équité des méthodes utilisées par les gestionnaires et les représentants de l'organisation pour prendre des décisions concernant l'allocation des ressources. En d'autres termes, la justice procédurale met en lumière les procédures et méthodes utilisées par les organisations pour évaluer la performance des employés et garantir une gestion équitable des employés de différentes origines ethniques et de genre, ce qui reflète un comportement socialement acceptable.¹

La cohérence des procédures est un élément clé pour assurer leur équité. Cela implique que des cas similaires soient traités de manière égale afin de garantir l'équité des décisions prises. L'impartialité des personnes qui mettent en œuvre les procédures est également primordiale pour parvenir à une décision juste et précise. Les employés doivent avoir confiance dans les autorités décisionnelles pour considérer le processus décisionnel comme équitable. La participation des employés directement touchés par les décisions au processus décisionnel est également essentielle pour renforcer la confiance dans l'organisation. Il est important que les processus soient transparents, honnêtes et ouverts afin de parvenir à une décision juste. Pour la plupart des employés, la justice procédurale seule ne suffit pas et ils valorisent également la justice distributive, c'est-à-dire que les procédures équitables doivent conduire à des résultats équitables.²

Il est possible d'approfondir davantage la question en soulignant l'importance de la justice procédurale pour maintenir la légitimité institutionnelle. En effet, lorsqu'une organisation prend des décisions relatives à son personnel, les personnes concernées peuvent s'attendre à un certain résultat, comme une promotion ou une non-promotion. Selon Tyler et Blader (2000), le fait d'obtenir un résultat favorable a tendance à influencer la satisfaction à l'égard de la décision particulière.³

Il n'est pas étonnant que la justice procédurale ait un impact sur la perception globale des travailleurs envers l'organisation. Ce qui est plus intéressant, c'est que si le processus est considéré comme juste, cela peut augmenter la loyauté des employés et leur volonté de se comporter de

¹ A Rahman et al, «*Effects of Organizational Justice on Organizational Commitment*», international Journal of Economics and Financial Issues 2016, p190

² A Rahman et al, Op-cit, p190

³ Tom R. Tyler, Steven L. Blader, «*The Group Engagement Model: Procedural Justice, Social Identity, and Cooperative Behavior*», Personality and Social Psychology Review 2003, Vol. 7. No. 4, p350

manière bénéfique pour l'organisation. En outre, ils seront moins susceptibles de trahir l'organisation et ses dirigeants. ¹

1.3. La justice interactionnelle

La justice procédurale est la troisième forme de justice organisationnelle, qui a été introduite suite aux travaux de Bies et de ses collègues en 1986. Elle se réfère à la perception des employés quant à l'équité des procédures organisationnelles mises en place par leurs supérieurs hiérarchiques, ainsi que la qualité de la communication et de la transparence dans ces procédures. Initialement, la justice interactionnelle a suscité une certaine controverse, certains considérant qu'elle faisait partie intégrante de la justice procédurale, tandis que d'autres la considéraient comme une forme indépendante de justice organisationnelle. Les recherches récentes appuient toutefois la distinction entre ces deux formes de justice, la justice interactionnelle traitant de l'équité des aspects non procéduraux tels que la qualité des interactions sociales entre les employés et les supérieurs hiérarchiques. Pour mieux comprendre la justice interactionnelle, certains travaux ont proposé de la diviser en deux sous-catégories : ²

1.1.1. La justice informationnelle

La justice informationnelle se réfère à la perception de justice concernant les échanges interpersonnels et les informations fournies. Cette sous-catégorie de justice concerne l'exactitude, l'honnêteté et la qualité des arguments qui soutiennent une décision. Il s'agit notamment des informations communiquées aux employés, des excuses et des justifications données. La sincérité est le principe clé mis en valeur dans la justice informationnelle³.

1.1.2. La justice interpersonnelle

La justice interpersonnelle, quant à elle, se réfère davantage à la manière dont le responsable interagit avec ses subordonnés pendant le processus décisionnel. Elle concerne la compassion, la sensibilité et le respect dont fait preuve le responsable envers ses subordonnés. Un traitement équitable doit être respectueux dans la manière dont les décisions sont communiquées et comment les individus sont traités.

¹ Russell Cropanzano, David E. Bowen, and Stephen W. Gilliland , Op-cit, P38

² Jason A. Colquitt, Op-cit, p390

³ Jason A. Colquitt et autres, «*Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research*» , Journal of Applied Psychology 2001, Vol. 86, No. 3, p427

Chapitre I : Cadre conceptuel de la justice organisationnelle.

Les deux formes de justice interactionnelle correspondent à deux rôles distincts que le représentant de l'autorité devrait assumer dans ses interactions avec ses subordonnés. Pour évaluer la justice selon le représentant de l'autorité, quatre règles ont été identifiées par Bies et Moag (1986) :¹

- La justification : fournir des explications adéquates pour les pratiques et les décisions prises.
- La sincérité : tenir les promesses et éviter de mentir.
- Le respect : traiter les subordonnés avec respect et dignité.
- La civilité : éviter de faire des remarques embarrassantes ou poser des questions inappropriées.

2. L'interaction entre les dimensions de la justice organisationnelle

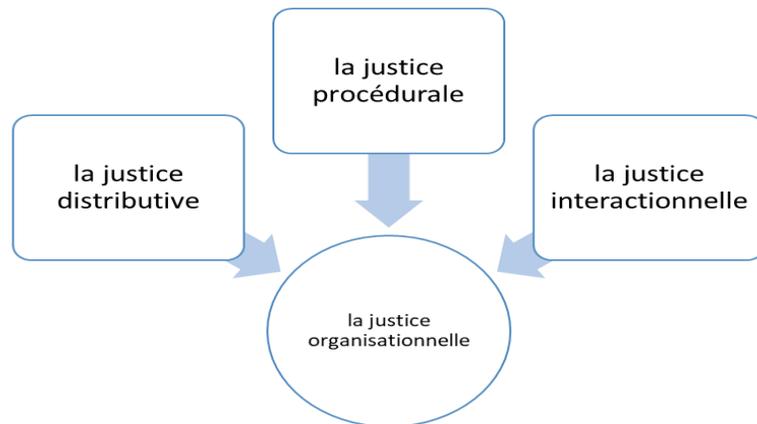
Les trois composantes de la justice interagissent. Maintenir simultanément les trois composantes de la justice peut sembler une tâche difficile, mais heureusement, il y a des preuves suggèrent que les trois composantes de la justice interagissent. Bien que cette interaction puisse être décrite de différentes manières, le point clé est que les effets négatifs de l'injustice peuvent être atténués au moins partiellement si au moins une composante de la justice est maintenue. Par exemple, une injustice distributive et procédurale aura moins d'effets négatifs si l'injustice interactionnelle est faible.

Pour comprendre ce phénomène, on peut se référer à une étude de Goldman (2003) qui a examiné la relation entre la justice et le dépôt de plaintes pour discrimination présumée sur le lieu de travail. Il a constaté que les plaignants étaient les plus susceptibles d'intenter une action en justice lorsque la justice distributive, procédurale et interactionnelle étaient toutes faibles. Si une seule composante de la justice était jugée élevée, la probabilité d'un recours judiciaire diminuait. C'est une bonne nouvelle, car cela suggère que les organisations ont trois occasions de bien faire les choses. Si elles peuvent obtenir au moins une composante²

¹ Huseyin Yesil, A. Begum Otken, Hayriye Senem Gol Beser, «*ORGANIZATIONAL JUSTICE AS A DETERMINANT OF EFFECTIVE COMMITMENT AND SILENCE OF EMPLOYEES*», Global Business Research Congress (GBRC), May 24-25, 2017, Istanbul, Turkey, P827

² Russell Cropanzano, David E. Bowen, and Stephen W. Gilliland, Op-cit, p40

Figure 1- 1: Modèle conceptuel de l'interaction des dimensions de la justice organisationnelle



Source : élaboré par l'étudiante

3. Les déterminants de la justice organisationnelle

Pour comprendre pleinement les différentes dimensions de la justice organisationnelle et son importance dans différents contextes, il est crucial d'examiner ces différents facteurs explicatifs.

3.1. Les déterminants individuels

La littérature a identifié plusieurs facteurs individuels qui peuvent influencer la perception de la justice organisationnelle, notamment : ¹

3.1.1. L'âge

Dans les recherches portant sur la perception de l'injustice organisationnelle, l'âge est souvent considéré comme une variable démographique et n'a pas été étudié séparément. Il a été inclus dans des études examinant l'impact de différentes caractéristiques démographiques combinées sur la perception de la justice ou de l'injustice de la part des supérieurs. Cependant, l'âge est souvent associé à une capacité accrue à s'adapter aux politiques de gestion et aux comportements des supérieurs. Les employés plus âgés peuvent être moins critiques envers leurs supérieurs et plus impliqués dans l'organisation, ce qui peut conduire à une perception de l'injustice moins élevée que chez les employés plus jeunes.

¹ Beltaifa Nadia Ben Ammar Mamlouk Zeineb, «*Multidimensionnalité et déterminants de la justice organisationnelle : Etude empirique dans le contexte tunisien*», p4, 5

3.1.2. L'ancienneté

L'ancienneté peut générer chez les employés un sentiment de sécurité, de familiarité et de capacité à anticiper tous les aspects liés à la distribution des récompenses et aux procédures utilisées pour les distribuer. Certains auteurs ont avancé que l'ancienneté des employés est positivement liée à leur perception de l'injustice, en raison de leur tendance à mémoriser les expériences négatives vécues tout au long de leur parcours professionnel. Toutefois, d'autres auteurs ont suggéré que l'ancienneté réduit le sentiment d'injustice.

3.1.3. Le niveau hiérarchique

Plusieurs études ont confirmé l'existence d'un lien significatif entre le rôle joué par un individu au sein de l'organisation et sa perception de la justice organisationnelle. Lansberg (1984) a constaté que les employés de niveau inférieur accordent peu d'importance à la justice des procédures d'allocation et perçoivent mieux cette justice au niveau de l'unité de travail qu'au niveau de l'ensemble de l'organisation. En revanche, les responsables hiérarchiques et intermédiaires attachent une grande importance à la justice procédurale.

3.1.4. Le niveau de formation

Les employés ayant un niveau de formation supérieur peuvent être plus sensibles aux événements liés à la justice organisationnelle et plus enclins à revendiquer leurs droits et à participer aux décisions prises par leurs supérieurs. Ils pourraient ainsi percevoir et juger l'équité de leurs supérieurs autant plus que les personnes ayant un niveau d'instruction faible (Dailey et Delaney, 1992)¹

3.2. Les déterminants organisationnels

Notre modèle de recherche prend en compte plusieurs facteurs organisationnels qui peuvent influencer la perception de la justice chez les individus. Nous avons sélectionné des variables que nous considérons comme étant parmi les déterminants organisationnels les plus pertinents pour cette perception.

3.2.1. Le climat social

Peu de chercheurs se sont intéressés à l'analyse de l'impact du climat social ou organisationnel sur la perception de la justice organisationnelle des salariés. Le climat social se

¹Assâad EL AKREMI, Mohamed Ikram NASR, Julie CAMERMAN, « *Justice organisationnelle : Un modèle intégrateur des antécédents et des conséquences* », Octobre 2006, P14

réfère à « *l'atmosphère psychologique générale qui règne sur le lieu de travail* »¹ et englobe une double dimension objective et subjective. La perception de la justice organisationnelle peut être grandement affectée par le climat social, qu'il soit perçu par l'individu ou par l'organisation dans son ensemble. Les caractéristiques du climat social sont déterminées par un ensemble de facteurs, tant individuels qu'organisationnels. Parmi les attributs individuels, la qualité des relations entre les supérieurs et les subordonnés joue un rôle important. Quant aux attributs organisationnels, le climat éthique de l'entreprise peut également avoir un impact significatif.²

3.2.2. Les caractéristiques de la fonction occupée

Les caractéristiques d'une fonction peuvent influencer l'attitude et l'humeur d'un employé, ajoutant ainsi un potentiel de motivation à la tâche. En d'autres termes, une fonction peut avoir la capacité de motiver une personne occupant cette fonction en raison de ses caractéristiques particulières. Les caractéristiques de la fonction représentent les aspects stables de l'environnement de travail qui y sont associés. Selon certains auteurs tels que Sims et Al (1976), ces caractéristiques peuvent être regroupées en plusieurs composantes essentielles :³

- La variété des compétences nécessaires (qui offre l'opportunité d'utiliser différentes compétences pendant l'exécution des tâches).
- L'identité de la tâche (qui permet à une personne d'accomplir une tâche dans son ensemble et de s'identifier à son travail).
- L'autonomie (qui permet à une personne d'effectuer son travail de manière autonome et indépendante des autres, offrant ainsi une maîtrise des tâches requises).
- Le feedback (qui permet à une personne de recevoir des informations sur sa performance par le biais de la communication).

En ayant un poste de travail avec un potentiel de motivation, la perception de la justice organisationnelle peut être renforcée. Une fonction qui offre une marge d'autonomie, une communication bidirectionnelle et une identification aux tâches à accomplir peut être un facteur de confort moral pour les employés, ce qui peut entraîner des attitudes positives et un sentiment de justice.

¹ P LAROCHE, G SCHMIDT, «*Présence syndicale et climat social perçu : une analyse différenciée salariés / dirigeants en France*», 2004, p2

² Beltaifa Nadia Ben Ammar Mamlouk Zeineb, Op-cit, P4, 5

³ Henry P. Sims, Jr., Andrew D. Szilagy et Robert T. Keller, «*The Measurement of Job Characteristics*», The Academy of Management Journal, Vol. 19, No. 2 (Jun., 1976) , p197

3.2.3. La politique de rémunération

En examinant la satisfaction de l'employé envers la politique salariale de l'organisation, Heneman et Schwab (1985) et Judge (1993) ont observé un lien étroit entre cette satisfaction et les différentes dimensions de la perception de la justice organisationnelle. La satisfaction à l'égard de la politique salariale implique une évaluation du niveau de salaire et de la fréquence des augmentations salariales accordées par l'entreprise, ce qui correspond à la dimension distributive de la politique salariale et affecte la perception de l'employé de la justice distributive. De plus, la politique salariale comprend des aspects liés à la structure et à l'administration des salaires, ce qui en fait un prédicteur de la perception de la justice organisationnelle dans ses dimensions procédurale et interactionnelle, car elle est liée aux procédures utilisées par l'organisation pour mettre en place sa politique salariale. ¹

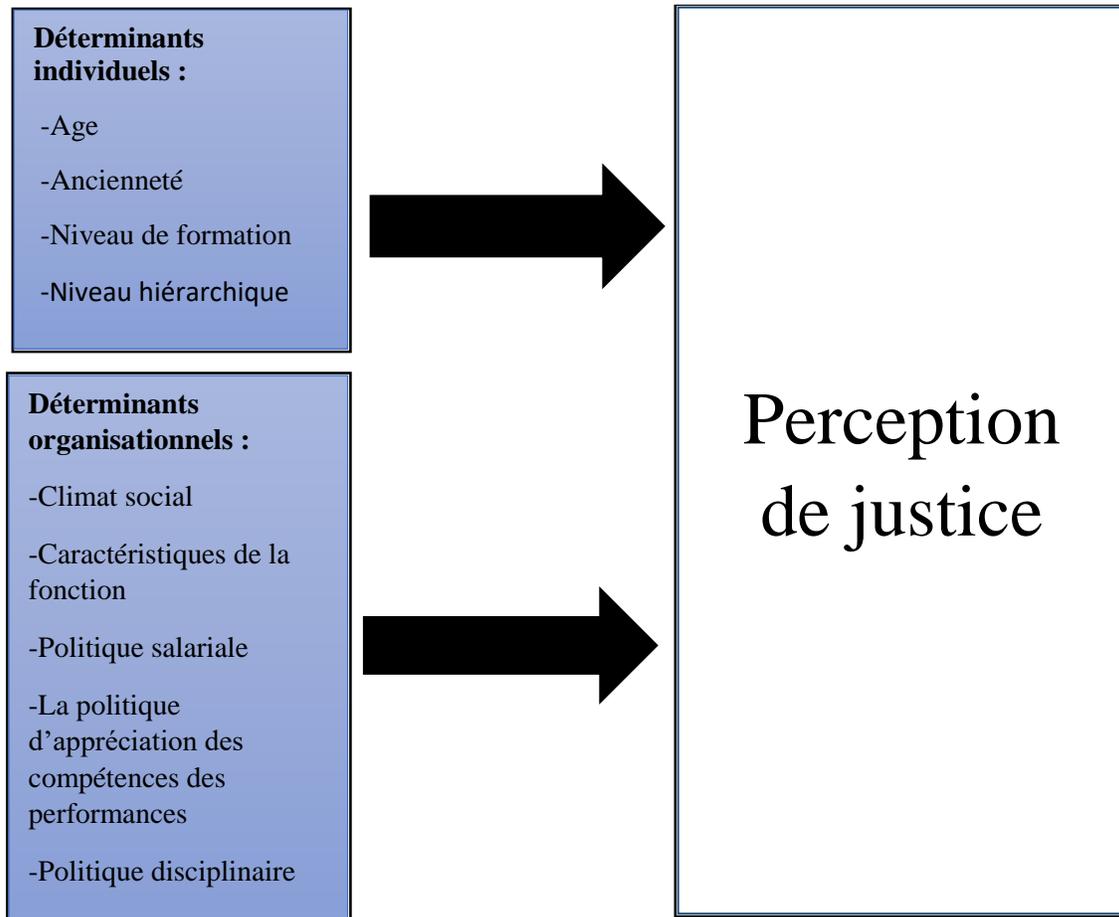
3.2.4. La politique disciplinaire

Des chercheurs ont étudié les différents systèmes disciplinaires et leur impact sur les attitudes des employés. Selon Ball et ses collègues (1994), la politique disciplinaire, également appelée système de sanctions, peut renforcer ou affaiblir les sentiments d'équité ressentis par les employés, en fonction de ses caractéristiques. Les aspects tels que la communication et l'information fournies à l'employé concernant les causes et l'étendue des sanctions, ainsi que la participation de l'employé à la mise en œuvre et à l'amélioration de la politique disciplinaire, sont des éléments clés pour évaluer la souplesse d'une telle politique. Les caractéristiques de la politique disciplinaire affectent la perception d'équité ressentie par l'individu en ce qui concerne les mesures disciplinaires appliquées, les procédures suivies pour la mise en œuvre de la politique et les interactions avec les employés "sanctionnés". En d'autres termes, ces caractéristiques touchent les trois dimensions de la perception de la justice : distributive, procédurale et interactionnelle.²

¹ Parbudyal Singh and Natasha Loncar, « *Pay Satisfaction, Job Satisfaction and Turnover Intent* », Relations Industrielles / Industrial Relations, 2010, Vol. 65, No. 3, P473,474

² Gail A. Ball, Linda Klebe Trevino, Henry P. Sims, Jr, « *Just and Unjust Punishment: Influences on Subordinate Performance and Citizenship* », The Academy of Management Journal, Vol. 37, No. 2 (Apr., 1994), P306

Figure 1- 2: Modèle conceptuel des déterminants de la justice organisationnelle



Source : Beltaifa Nadia et Ben Ammar Mamlouk Zeineb, Op-cit, p8

Chapitre I : Cadre conceptuel de la justice organisationnelle.

- En conclusion, cette section a permis d'explorer en détail les différentes dimensions de la justice organisationnelle. Nous avons examiné la justice distributive, qui se concentre sur l'équité des échanges et les comparaisons entre contributions et rétributions. La justice procédurale a été abordée, mettant en lumière l'importance de la manière dont les rétributions sont distribuées et son influence sur les perceptions de justice. De plus, la justice interactionnelle a été étudiée, soulignant l'importance du traitement interpersonnel dans les processus de décision. Ces dimensions interagissent pour façonner la perception globale de la justice organisationnelle. Comprendre les différents déterminants organisationnels et individuels est essentiel pour appréhender les liens de la justice organisationnelle avec d'autres variables. Dans les sections suivantes, nous approfondirons notre étude en explorant davantage les antécédents, les conséquences et les moyens de promouvoir la justice organisationnelle.

Section 03 : Applications, conséquences et moyens de promotion de la justice organisationnelle

Dans cette section de notre mémoire, nous aborderons les applications, les conséquences et les moyens de promotion de la justice organisationnelle. Cette section examinera comment la justice organisationnelle peut être mise en pratique dans les entreprises, les répercussions qu'elle peut avoir sur les employés et l'organisation, ainsi que les différentes stratégies et moyens pour encourager et renforcer cette notion de justice au sein de l'entreprise. En explorant les applications, les conséquences et les moyens de promotion de la justice organisationnelle, nous pourrions mieux comprendre son importance et son impact sur le bien-être des employés, la performance organisationnelle et la satisfaction globale au travail.

1. Les applications de la justice organisationnelle

Les domaines suivants sont des applications de la justice organisationnelle, où les principes de justice sont mis en œuvre pour promouvoir un traitement équitable et éthique au sein de l'organisation :

1.1. Procédures de sélection

Le processus de recrutement et de sélection est généralement la première occasion qu'ont les candidats de faire connaissance avec une organisation. La façon dont ils sont traités à ce moment-là peut avoir des répercussions ultérieures. Les candidats qui se sentent traités équitablement sont plus susceptibles de se faire une impression positive de l'organisation et de la recommander à leurs amis. En revanche, les candidats qui se sentent traités injustement sont plus susceptibles de considérer une action en justice comme un recours potentiel. Les recherches suggèrent donc qu'il est avantageux pour les organisations de donner une image positive dès le début du processus de recrutement et de sélection. En traitant équitablement les candidats lors de la procédure d'embauche, les organisations posent les bases d'une relation de justice et de confiance avec ces derniers, lorsqu'ils deviennent employés.¹

¹ R Cropanzano, David E. Bowen, and Stephen W. Gilliland, Op-cit , p41

1.2. Les systèmes de récompense

Au niveau le plus basique, les systèmes de récompense doivent accomplir deux objectifs : ils doivent motiver la performance individuelle et maintenir la cohésion de groupe. Bien que les deux objectifs soient dignes d'intérêt, les recherches en matière de justice distributive nous montrent qu'il est difficile de les accomplir simultanément. Les allocations d'équité, qui récompensent la performance, peuvent stimuler l'effort individuel. Mais l'inégalité qui en résulte peut être perturbatrice. Dans une étude sur le corps professoral universitaire, Pfeffer et Langton (1993) ont examiné la dispersion des salaires dans leurs départements respectifs. Lorsque la dispersion des salaires était élevée, les enseignants ont signalé moins de satisfaction et moins de collaboration avec leurs collègues. La productivité de la recherche a également diminué. Ce n'est pas ce que la rémunération au mérite est censée faire.¹

Payer tout le monde la même chose n'est pas non plus la réponse. En effet, les distributions égalitaires peuvent renforcer l'harmonie de groupe, mais elles apportent des problèmes. Un problème clé est celui de l'équité externe. Les employés performants ou ceux ayant des compétences rares peuvent valoir plus sur le marché extérieur. Si leurs salaires sont "plafonnés" pour maintenir l'égalité interne, ces travailleurs peuvent chercher un emploi ailleurs. Cela signifie simplement que quelle que soit la manière dont les gens sont payés, tout le monde ne sera pas satisfait.²

1.3. Gestion des conflits

Selon Thomas et Schmidt (1976), les managers peuvent consacrer environ 20% de leur temps à régler les conflits entre employés, mais ne réussissent pas toujours. La résolution de conflits est souvent difficile lorsque l'une ou les deux parties est intransigeante. À ce stade, le manager peut écouter les deux parties, mais devra leur imposer un règlement. Cela s'appelle l'arbitrage et c'est finalement autocratique.³ Par conséquent, l'arbitrage peut sembler risqué car il

¹ Jeffrey Pfeffer and Nancy Langton, « *The Effect of Wage Dispersion on Satisfaction, Productivity, and Working Collaboratively: Evidence from College and University Faculty* », P403

² J. Stacy Adams, « *INEQUITY IN SOCIAL EXCHANGE* », BEHAVIORAL RESEARCH SERVICE GENERAL ELECTRIC COMPANY CROTONVILLE, NEW YORK 2008, P273,274

³ Kenneth W. Thomas and Warren H. Schmidt, « *A Survey of Managerial Interests with Respect to Conflict* », The Academy of Management Journal, Vol. 19, No. 2 (Jun., 1976), P315

comporte une injustice distributive ; le règlement est imposé et n'est pas approuvé à l'avance par d'autres parties.

Cependant, Si l'un des composants de la justice est présent lors de l'arbitrage (distributif, procédural ou interactionnel), l'appréciation globale de la situation sera améliorée. Parce que l'arbitrage préserve la justice procédurale, une issue malheureuse est moins destructrice que ce que l'on pourrait imaginer. Ou, nous pourrions dire que les managers peuvent prendre des décisions difficiles, mais ils doivent les prendre de manière juste (pour plus de détails, voir Folger et Cropanzano, 1998). Cela illustre une leçon simple mais puissante issue de la recherche sur la résolution de conflits : si vous ne pouvez pas donner aux gens le résultat qu'ils veulent, donnez-leur au moins un processus équitable.¹

1.4. La gestion des licenciements

La gestion des licenciements est l'une des tâches les plus difficiles pour les managers, car les licenciements ont des effets pernicieux qui nuisent aux victimes tout en sapant le moral des survivants qui restent employés. Bien que les licenciements soient une stratégie courante de réduction des coûts, ils sont très risqués. Les coûts des réductions de personnel dépassent souvent les avantages, et dans de telles circonstances, les gens ne perdent pas seulement leur emploi, mais perdent gros. L'événement peut être si négatif que la perception d'injustice distributive est virtuellement une certitude. Cependant, les recherches ont montré que lorsque les licenciements sont gérés avec justice procédurale et interactionnelle, les victimes sont moins susceptibles de dénigrer leurs anciens employeurs. En fait, la justice peut avoir des effets directs sur le résultat net. Les victimes de licenciement qui se sentent traitées injustement ont un taux de litige beaucoup plus élevé que celles qui se sentent traitées justement.² Les employeurs peuvent réduire ce risque de litige en s'excusant et en offrant des explications et des avantages sociaux adéquats aux victimes, ce qui réduit la perception d'injustice interactionnelle et distributive. De même, les employés qui restent peuvent mieux accepter la situation s'ils ont reçu des explications claires sur la nécessité de la réduction de personnel et s'ils reçoivent des avantages sociaux adéquats.

¹ R Cropanzano, David E. Bowen, and Stephen W. Gilliland, Op-cit , p43

²Joel Brockner et autres, «*Effects of Procedural Justice and Outcome Negativity on Victims and Survivors of Job Loss*», The Academy of Management Journal, Vol. 37, No. 2 (Apr., 1994),P404

1.5. Évaluations des performances

Afin d'attribuer des récompenses, d'identifier des candidats pour des promotions et de développer le capital humain, la plupart des grandes organisations effectuent des évaluations de performance. Bien que ces évaluations soient utiles, des préoccupations subsistent et leur mise en œuvre est souvent difficile. Les évaluations de performance sont souvent sujettes à une grande quantité d'ambiguïté, ainsi qu'à des désaccords raisonnables. Pour cette raison, il est utile d'aborder les évaluations de performance en gardant à l'esprit leur subjectivité. Une approche plus large de l'évaluation de la performance a été adoptée récemment, en mettant l'accent sur le contexte social et les contributions de multiples sources. La recherche sur la justice organisationnelle fournit un nouveau paradigme pour comprendre l'évaluation de la performance. En adoptant une métaphore de procédure régulière, cela nous sensibilise aux interprétations distinctes, aux conflits d'intérêts potentiels et aux désaccords légitimes sur les faits. L'approche de procédure régulière de l'évaluation de la performance a trois éléments clés : un avis adéquat, une audience juste et un jugement basé sur des preuves.¹

Taylor et al ont redessiné le système d'évaluation de la performance d'un grand organisme d'État pour inclure ces principes de procédure régulière. Ils ont découvert que les travailleurs préféraient le nouveau système, le jugeant plus juste et plus efficace. Les gestionnaires l'ont également apprécié, estimant qu'il leur permettait d'être honnêtes et qu'il était plus efficace pour résoudre les problèmes de travail. Cela s'est produit même si les travailleurs dans le système de procédure régulière ont reçu des notes plus faibles que ceux sous l'ancienne approche.²

2. Les conséquences de la justice organisationnelle

Les chercheurs ont mené de nombreuses études empiriques dans différents contextes organisationnels pour comprendre les effets des perceptions de justice sur les comportements et les attitudes critiques des employés. Ces études ont montré que les perceptions de justice organisationnelle ont un impact important sur la motivation des employés, légitimant ainsi le champ de recherche en justice organisationnelle pour les gestionnaires.

¹ R Cropanzano, David E. Bowen, and Stephen W. Gilliland, Op-cit, 2007, p44-45

² M. Susan Taylor et al, «*Due Process in Performance Appraisal: A Quasi-Experiment in Procedural Justice*», 1995, P520-521

2.1. Les attitudes et les émotions

Il est généralement admis que la réponse initiale au sentiment d'(in)justice est largement de nature émotionnelle et comportementale. La théorie de l'iniquité d'Adams, publiée en 1965, a d'ailleurs détaillé les réactions émotionnelles telles que la colère et la culpabilité qui peuvent surgir en cas de sous- ou de sur-rémunération. Depuis lors, de nombreuses autres émotions et attitudes ont été identifiées comme étant des conséquences des perceptions de justice organisationnelle. Dans cette discussion, nous allons nous pencher sur les émotions et attitudes qui ont été considérées comme les plus significatives dans ce contexte. ¹

2.1.1. La satisfaction au travail

La satisfaction au travail est un état émotionnel positif qui découle de l'évaluation que fait un individu de son travail ou de ses expériences professionnelles. Elle est considérée comme étant largement déterminée par la justice procédurale, car elle reflète la perception globale de l'organisation en général. Toutefois, les études de terrain ont apporté des résultats mitigés et peu cohérents à cette affirmation.

Certains travaux ont montré que la justice distributive a plus d'impact sur la satisfaction au travail que la justice procédurale, tandis que d'autres études ont suggéré que la justice procédurale prédomine sur les autres dimensions. D'autres encore ont indiqué que les trois dimensions de justice (distributive, procédurale et interactionnelle) sont liées de manière similaire à la satisfaction au travail. ²

2.1.2. La satisfaction à l'égard des outcomes

La satisfaction concernant les résultats obtenus, appelée également "satisfaction à l'égard des outcomes", renvoie au niveau de contentement ressenti par un employé quant aux décisions qui le concernent. De nombreuses études ont examiné l'impact des perceptions de justice organisationnelle sur la satisfaction des employés à propos de résultats spécifiques tels que le salaire, la promotion et l'évaluation de la performance. Selon une logique largement acceptée, la satisfaction à l'égard des outcomes devrait être davantage liée à la dimension distributive de la justice plutôt qu'aux dimensions procédurale et interactionnelle, car la justice distributive concerne l'équité perçue des résultats. Les résultats d'études empiriques corroborent cette logique, montrant

¹ Assâad EL AKREMI, Mohamed Ikram NASR, Julie CAMERMAN, Op-cit, p18-29

² LAITH Ali Zgair Ghran, ALAA S. Jameel, ABD Rahman Ahmad, «*The Effect of Organizational Justice on Job Satisfaction Among Secondary School Teachers*», International Review (2019 No. 3-4),P88

que la justice distributive explique mieux le niveau de satisfaction à l'égard du salaire que la justice procédurale.¹

2.1.3. L'engagement organisationnel

L'engagement organisationnel se réfère à la loyauté ou au lien d'identification et d'implication que l'employé a envers l'organisation dans son ensemble. C'est une variable classique dans les recherches sur le comportement organisationnel et les chercheurs se sont particulièrement intéressés aux effets de l'équité sur le niveau d'engagement organisationnel des employés dans le contexte de la justice organisationnelle. D'autres variables mesurant l'attachement de l'employé à l'organisation et la qualité de sa relation avec celle-ci ont également été étudiées en relation avec la justice organisationnelle. Selon des modèles tels que le modèle bi-factoriel et celui de l'agent/système, la justice procédurale s'est avérée être un facteur important dans le niveau de confiance accordée à l'organisation.²

2.1.4. Les intentions de départ

Les intentions de départ désignent la manifestation attitudinale précédant le départ effectif d'un employé de l'organisation. Cette intention est souvent utilisée comme proxy pour tester l'effet des pratiques organisationnelles sur les comportements de départ des employés. Les perceptions de justice sont connues pour influencer les intentions de départ, mais les résultats des études sur la relation entre justice organisationnelle et intentions de départ sont peu précis quant à la contribution relative de chaque dimension de la justice. Certaines études ont montré que la justice procédurale est plus importante que la justice interactionnelle pour déterminer la volonté de quitter l'organisation, tandis que d'autres ont montré que la justice interactionnelle a un effet plus important.³

2.1.5. Les attitudes envers les figures d'autorité

En plus des attitudes générales reflétant l'état émotionnel de l'employé, la justice organisationnelle est également liée à la manière dont l'employé évalue ses supérieurs hiérarchiques directs et d'autres figures d'autorité au sein de l'entreprise, ainsi qu'aux attitudes qui en résultent. Plusieurs études ont montré que la justice interactionnelle a une influence plus forte sur la satisfaction à l'égard du supérieur et la qualité de la relation entre le membre et le supérieur

¹ Dean B. McFarlin and Paul D. Sweeney, «*Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes* », *The Academy of Management Journal*, Vol. 35, No. 3 (Aug, 1992),P634

²Jason A. Colquitt et al, Op-cit., P429

³ Jason A. Colquitt et al, Op-cit, p430

que la justice procédurale. Cependant, des méta-analyses récentes apportent un soutien partiel à cette logique, car elles ne prennent pas toujours en compte les effets simultanés des trois dimensions de la justice organisationnelle et ne tiennent pas compte de manière adéquate de la justice interactionnelle. Certaines études négligent même complètement la justice interactionnelle dans l'examen des effets de l'équité sur les réactions attitudinales envers la hiérarchie.¹

2.2. Les performances au travail

Depuis les recherches menées par Organ et ses collaborateurs, la conception de la performance au travail s'est élargie pour inclure deux catégories de comportements :²

- La performance à la tâche, également appelée performance intra-rôle, qui se réfère aux comportements qui font partie du rôle formel de l'employé et qui ont un impact direct sur sa productivité.
- La performance extra-rôle, qui englobe les comportements de citoyenneté organisationnelle, tels que l'entraide et la courtoisie, qui dépassent les exigences du rôle formel et contribuent positivement à la performance collective.

Dans les paragraphes suivants, nous examinerons l'impact des différentes dimensions de la justice organisationnelle sur ces deux formes de performance au travail.

2.2.1. La performance à la tâche

À la fin des années 1970 et au début des années 1980, les premières études se sont intéressées aux effets de la justice organisationnelle sur la performance des employés au travail. Initialement, ces études ont uniquement examiné l'influence de la justice procédurale sur la productivité et la capacité des employés à satisfaire les exigences de leur rôle. Bien que certains résultats aient été peu encourageants, plusieurs études plus récentes ont établi une relation solide entre la perception de la justice organisationnelle et le niveau de performance à la tâche des employés. Cependant, les résultats ne sont pas unanimes quant à l'importance relative de chaque dimension de la justice organisationnelle sur la performance des employés. Certaines études suggèrent que la justice distributive influence davantage la performance au travail, tandis qu'un autre groupe de travaux soutient que la justice procédurale est plus importante. Un troisième groupe de recherches montre que l'équité interactionnelle des managers détermine la performance plus

¹ Assâad EL AKREMI, Mohamed Ikram NASR, Julie CAMERMAN, Op-cit , p23,24

² Assâad EL AKREMI, Mohamed Ikram NASR, Julie CAMERMAN, Op-cit,p24

fortement que la dimension procédurale. Les résultats des méta-analyses ne vont pas dans le même sens que ces derniers travaux, en indiquant que les effets de la justice procédurale sur la performance sont plus importants que ceux des dimensions distributive et interactionnelle.¹

2.2.2. Les comportements de citoyenneté organisationnelle

Les comportements de citoyenneté organisationnelle (OCBs) sont des comportements volontaires des employés qui vont au-delà de leurs obligations formelles et qui ne sont pas directement récompensés par le système de rémunération. Ces comportements positifs et prosociaux favorisent le bon fonctionnement de l'organisation et sont considérés comme critiques pour sa survie et son succès. Les OCBs peuvent être considérés comme une ressource sociale dans une logique d'échange social et constituent la principale monnaie d'échange utilisée par les employés dans leurs relations avec les différents partenaires au sein de l'organisation. Des études ont montré une relation positive entre la justice organisationnelle et les OCBs, les employés ayant tendance à agir de manière plus altruiste envers leur organisation s'ils se sentent traités équitablement.²

2.3. Les comportements contreproductifs

L'attention des chercheurs s'est portée sur l'impact des perceptions de justice sur les comportements contreproductifs depuis l'article fondateur de Greenberg en 1990. Selon une méta-analyse de Cohen-Charash et Spector en 2001, il y a des liens négatifs entre les perceptions de justice distributive/procédurale et les comportements contreproductifs et les conflits au travail. Les comportements contreproductifs, qui nuisent à l'organisation ou à ses membres, semblent être une conséquence naturelle des sentiments d'injustice. La théorie de l'équité explique que les individus réagissent à l'injustice ressentie en ajustant leur ratio de rétribution/contribution. Dans une organisation traitant les individus de manière inéquitable, ces derniers diminuent leurs comportements productifs et peuvent même commettre des actes nuisibles à l'organisation. L'injustice procédurale est un facteur explicatif de ces comportements contreproductifs, car elle engendre une réciprocité de traitement négatif. Les comportements contreproductifs peuvent être orientés soit vers l'organisation, soit vers les personnes, avec différents niveaux de sévérité. La

¹ Amar Fall, Fatéma Safy-Godineau, David Carassus, «Analyse de l'influence de la justice organisationnelle perçue sur la motivation intrinsèque, la satisfaction au travail et la performance dans la tâche au sein des collectivités locales françaises», AGRH 2018, Oct 2018, LYON, France, P6

² Boumesbah NabiL, Chenini Moussa, « L'impact de justice organisationnelle perçue sur les comportements de citoyenneté organisationnelle », asjp, P409

distinction entre ces différentes catégories permet de comprendre les différents facteurs qui influencent ces comportements.¹

3. Les moyens pour promouvoir la justice organisationnelle

Le ressenti de justice ou d'injustice organisationnelle peut avoir une influence sur plusieurs comportements au sein de l'entreprise. De plus, sa présence ou son absence peut impacter différentes caractéristiques organisationnelles. Ainsi, nous allons présenter dans la partie qui suit quelques stratégies pour encourager la justice organisationnelle. La sensibilisation de ces approches par les responsables et les gestionnaires d'entreprise pourrait engendrer une innovation dans les pratiques de gestion des ressources humaines.²

3.1. L'exemplarité managériale

« *Traite les autres comme tu aimerais être traité* ». Cette maxime morale se retrouve dans divers préceptes philosophiques et résume l'essence même de l'exemplarité managériale, dont la justice est un élément clé. Cette exemplarité repose sur les trois types de justice mentionnés précédemment : distributive, procédurale et interactionnelle et c'est au manager qu'il incombe d'en être le garant, comme l'explique Nadisic (2017) : le manager juste est celui qui maîtrise quatre compétences interconnectées, à savoir :³

- décider de ce qui doit être attribué à chacun en fonction de ses contributions.
- donner la parole aux personnes concernées avant de prendre une décision.
- informer de manière sincère et transparente à chaque étape du processus (ainsi que sur la vision et les règles de l'entreprise).
- communiquer la décision prise avec bienveillance, surtout si elle est défavorable.

En effet, un manager juste et équitable se distingue avant tout par sa capacité à traiter ses employés avec respect et dignité, sans faire de distinction entre eux. Il veille à ce que tous les membres de son équipe disposent du même niveau d'information, explique clairement ses décisions et assure efficacement la transmission des messages. Sa gestion des talents est cohérente, avec une

¹ Yochi Cohen-Charash et Paul E Spector, «*The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis*», *Organizational Behavior and Human Decision Processes* Vol. 86, No. 2, November, 2001, p287-288

² HOUDA BACHISSE, «*COMPRENDRE LA PLACE DE LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE DANS LA GESTION STRATÉGIQUE DES ENTREPRISES*», *International Journal of Marketing and Strategic Management*, Volume 3, N°3, July-September 2021, P67

³ HOUDA BACHISSE, Op-cit, p68

vision claire de l'organisation et des critères d'évaluation pour chacun. Il est un véritable artisan du changement, capable de créer une dynamique collective de participation et de démocratisation de la prise de décision. Il favorise la prise d'initiative et la créativité en décomplexant ses collaborateurs pour les mettre au service de l'innovation globale. Il donne du sens à leur travail et est capable de s'adapter aux émotions de ses collaborateurs pour gérer efficacement les situations. En outre, il est cohérent dans ses actions et offre les mêmes opportunités de développement professionnel, de formation et de promotion à tous, en se basant sur les compétences, le savoir-faire, le savoir-être et le professionnalisme.

Le management qui favorise ces valeurs contribue à la justice organisationnelle en créant un environnement de coopération et d'émulation sain et respectueux des valeurs de chacun. Selon une méta-analyse de Peng et Dongkyu (2020), les employés qui perçoivent leurs gestionnaires comme étant plus éthiques sont moins enclins à adopter des comportements déviants ou contre-productifs et plus enclins à adopter des attitudes de citoyenneté organisationnelle.¹

3.2. La Communication

Pour comprendre pourquoi la communication est essentielle pour la justice organisationnelle, il est important de rappeler d'abord le rôle central de la communication dans la fonction de gestion. En effet, les pratiques communicationnelles organisées et organisantes sont fondamentales pour les processus organisationnels, comme le soulignent Fauré et Arnaud (2014). Pour planifier, informer et expliquer les orientations et les objectifs de l'entreprise est nécessaire. Pour organiser, il faut établir des procédures de communication et de coordination formelles ou informelles. Pour diriger et orienter les actions, il faut savoir échanger, écouter, motiver et mobiliser. Enfin, pour contrôler, il faut être réactif et donner régulièrement et promptement des retours d'information pour évaluer l'efficacité des réalisations. Ces éléments nous conduisent directement au cadre de référence de la justice organisationnelle, qui est inextricablement liée à la communication. La communication devient non seulement la courroie de transmission de la justice organisationnelle, mais également son véhicule.²

La communication organisationnelle vise à favoriser le partage d'informations entre les acteurs d'une entreprise (Boistel, 2011), et il est évident que cela est crucial pour instaurer la justice

¹ Ann C. Peng, Dongkyu Kim, «A meta-analytic test of the differential pathways linking ethical leadership to normative conduct», journal of organizational behavior, December 2019, Columbia, MO 65211, USA, P351

² HOUDA BACHISSE, Op-cit, p70

organisationnelle. En effet, pendant la crise sanitaire actuelle et les changements qui l'accompagnent, la perception de la justice organisationnelle est notamment liée à la mise en place de canaux de communication internes appropriés. Ces canaux assurent la transmission de toutes les informations nécessaires aux employés pour comprendre les nouvelles règles de fonctionnement de l'entreprise, ainsi que les raisons de certains changements organisationnels, tels que la réduction des effectifs, la mise en place du chômage partiel, la modification des modes de travail et la révision des politiques et procédures. Les canaux de communication sont également utiles pour présenter de nouvelles méthodologies d'action aux collaborateurs et pour adapter les méthodes et outils existants au nouveau contexte de travail.¹

Les explications fournies par l'entreprise sont considérées comme une source cruciale d'informations pour permettre aux salariés de comprendre et d'évaluer l'équité de toutes les procédures et décisions prises, agissant ainsi sur les aspects procéduraux du travail grâce à la justice procédurale. La communication organisationnelle joue un rôle important dans ce contexte en :²

- Clarifiant les ambiguïtés des employés face à la crise et aux changements qui y sont liés.
- Expliquant et donnant une cohérence aux nouvelles règles et politiques organisationnelles adoptées pendant la crise.
- Restructurant le collectif et rassemblant les employés autour de nouveaux objectifs communs à court ou moyen terme.
- Définissant les attentes de l'employeur quant au rôle et aux responsabilités de chaque employé pendant la crise.
- Réaffirmant efficacement les valeurs de l'organisation.
- S'adaptant et échangeant pour trouver le meilleur mode de fonctionnement collectif.

¹ C. Donjean, «*La communication interne*» (illustrations J. sondrone), Edi pro, Belgique 2006, p18

² C. Donjean, op-cit, p 17

Chapitre I : Cadre conceptuel de la justice organisationnelle.

- En conclusion de cette section, nous avons exploré les applications, les conséquences et les moyens de promouvoir la justice organisationnelle. Nous avons examiné comment la justice organisationnelle peut être concrètement mise en œuvre au sein des entreprises, les répercussions qu'elle peut avoir sur les employés et l'organisation, ainsi que les différentes stratégies et moyens pour favoriser et renforcer ce concept de justice au sein de l'entreprise. En étudiant les applications, les conséquences et les moyens de promotion de la justice organisationnelle, nous avons pu mieux appréhender son importance et son impact sur le bien-être des employés, la performance organisationnelle et la satisfaction générale au travail. Ces connaissances seront précieuses pour la suite de notre mémoire, où nous approfondirons notre étude en examinant spécifiquement le cas de l'entreprise Nestlé waters et son niveau de justice organisationnelle.

Conclusion

En conclusion, ce chapitre a permis de mettre en évidence l'importance de la justice organisationnelle dans le milieu professionnel. Nous avons vu que la justice organisationnelle est un concept multidimensionnel qui peut être perçu de différentes manières par les employés en fonction de leur expérience de travail et de leur environnement. Les trois dimensions de la justice organisationnelle : distributive, procédurale et interactionnelle, ont été définies et expliquées en détail. Nous avons également examiné les fondements théoriques de la justice organisationnelle et comment ces théories peuvent aider les entreprises à comprendre comment les employés perçoivent l'équité au travail. En outre, nous avons analysé les facteurs qui influencent la perception de la justice organisationnelle, tels que les caractéristiques de l'employé et de l'organisation, ainsi que les interactions entre les dimensions de la justice organisationnelle. Enfin, nous avons discuté des conséquences positives et négatives de la justice organisationnelle et des moyens pour promouvoir cette justice dans l'organisation.

En somme, la justice organisationnelle est un concept fondamental dans la gestion des entreprises, car elle peut influencer la motivation, la satisfaction, la performance et l'engagement des employés. Il est donc crucial pour les entreprises de comprendre les différentes dimensions et les facteurs déterminants de la perception de la justice organisationnelle, ainsi que de mettre en place des moyens pour promouvoir une culture de justice au sein de leur organisation.

Dans le prochain chapitre, nous explorerons le concept de l'engagement organisationnel, les différentes méthodes de mesure de l'engagement organisationnel, ainsi que les facteurs qui influencent cet engagement dans le contexte spécifique de notre étude.

Chapitre II : cadre théorique de l'engagement organisationnel.

1. ԵՄԾՏԾԵՄԵՄ ՕՐԾՄԱՆՏՐՈՒՄԵՂ

Introduction

Le concept d'engagement organisationnel a suscité l'intérêt de nombreux chercheurs en sciences sociales depuis plusieurs décennies. Cette notion, qui désigne la relation affective et comportementale qu'un individu entretient avec son organisation, est au cœur de nombreux débats théoriques et empiriques.

Dans ce chapitre, nous allons explorer le cadre conceptuel de l'engagement organisationnel en examinant différents aspects clés de cette notion. Nous allons d'abord discuter de la conceptualisation de l'engagement organisationnel, en mettant en lumière les différentes définitions proposées par les chercheurs.

Ensuite, nous allons examiner la relation entre l'attitude et le comportement en matière d'engagement organisationnel, ainsi que les notions connexes telles que la satisfaction au travail et la fidélité. Dans la deuxième section, nous aborderons la dimensionnalité de l'engagement organisationnel, en présentant les approches unidimensionnelle, bidimensionnelle et tridimensionnelle.

Enfin, dans la troisième section, nous nous pencherons sur les antécédents, les conséquences et les outils de mesure de l'engagement organisationnel. Nous allons examiner les facteurs qui influencent l'engagement organisationnel, les effets de l'engagement sur les individus et les organisations, ainsi que les méthodes de mesure couramment utilisées pour évaluer l'engagement organisationnel.

Section 01 : le concept de l'engagement organisationnel

Cette section de notre mémoire se concentre sur la conceptualisation de l'engagement organisationnel. Nous explorerons les différentes dimensions de l'engagement, à la fois en termes d'attitude et de comportement, afin de mieux comprendre son rôle et son importance dans le contexte organisationnel. Nous aborderons également des notions connexes telles que la satisfaction au travail, l'engagement professionnel et l'implication au travail, qui sont étroitement liées à l'engagement organisationnel. En clarifiant ces concepts clés, nous pourrions développer une base solide pour notre analyse ultérieure de l'engagement organisationnel.

1. La conceptualisation de l'engagement organisationnel

Le concept d'engagement des employés est de plus en plus étudié dans la littérature traitant de l'organisation, de la profession et des relations industrielles. Il peut être défini de plusieurs façons selon les théories existantes. Becker a indiqué que Les sociologues utilisent ce terme comme concept descriptif pour caractériser les actions propres à certaines personnes ou groupes, ainsi que comme variable indépendante pour expliquer certains comportements individuels et de groupe. Ce concept est employé pour analyser de nombreux phénomènes tels que le pouvoir, la religion, le recrutement professionnel, le comportement bureaucratique, le comportement politique, et bien d'autres encore. ¹

Selon Buchanan L'engagement est une attitude complexe qui peut être divisée en trois composantes : ²

1. un sentiment d'identification à la mission organisationnelle.
2. un sentiment d'implication ou d'immersion psychologique dans ses fonctions organisationnelles.
3. un sentiment de loyauté et d'affection envers l'organisation, indiqué par une réticence à partir pour d'autres opportunités.

¹ HOWARD S. BECKER, «NOTES ON THE CONCEPT OF COMMITMENT' THE AMERICAN JOURNAL OF SOCIOLOG», University of Chicago Press, 1960, p1

² Bruce Buchanan II, «Government Managers, Business Executives, and Organizational Commitment »,Public Administration Review, Vol. 34, No. 4 (Jul. - Aug., 1974), p340

Chapitre II : Cadre théorique de l'engagement organisationnel.

O'Reilly et Chatman affirment que la base de l'attachement psychologique d'un individu à une organisation peut reposer sur trois fondements indépendants qui peuvent représenter des dimensions distinctes de l'engagement :¹

1. la conformité ou l'implication instrumentale pour des récompenses spécifiques et extrinsèques.
2. l'identification ou l'implication basée sur le désir d'affiliation.
3. l'intériorisation ou l'implication basée sur la congruence entre les valeurs individuelles et organisationnelles.

De nombreux chercheurs ont choisi de formuler leur propre définition et mesure de l'engagement au travail plutôt que de se fier à une approche existante de l'engagement. Et dans ce contexte Morrow a répertorié 30 formes d'engagement au travail et leurs auteurs.

Tableau 2 -1: les formes de l'engagement au travail

Domaines de focus	Formes d'engagement
Focus sur les valeurs	<ul style="list-style-type: none">• Endossement de l'éthique de travail protestante (Blood, 1969)• Endossement de l'éthique de travail protestante (Mirels & Garrett, 1971)• Sous-échelle d'éthique conventionnelle (fierté au travail) d'une enquête sur les valeurs de travail (Wollack, Goodale, Witjing et Smith, 1971)• Ethique de travail (Buchholz, 1978)
Focus sur la carrière	<ul style="list-style-type: none">• Engagement envers la carrière (Quadagno, 1978)• Importance de la carrière (Greenhaus, 1971)• Importance de la carrière (pour les femmes) (Almquist & Angrist, 1971)• Engagement envers une profession (Sheldon, 1971)

¹ O'Reilly et Chatman, «*Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior*», Journal of Applied Psychology 1986, Vol. 71, No. 3, p493

<p>Focus sur le travail</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Implication dans le travail (identification personnelle avec la dimension du travail, quatre éléments de Lodahl & Kejner, 1965, popularisé par Lawler & Hall, 1970) • Orientation professionnelle (Eden & Jacobson, 1976) • Attachement au travail (Koch & Steers, 1978) • Implication dans le travail (Patchen, 1970) • Implication de l'ego (Slater, 1959 ; Vroom, 1962) • Travail en tant qu'intérêt central de la vie (Dubin, 1956)
<p>Focus sur l'organisation</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Engagement envers l'organisation (dimensions calculative et morale) (Mowday, Steers et Porter, 1979) • Engagement envers l'organisation (dimension calculative) (Hrebiniak & Alutto, 1972 ; Stevens, Beyer, Si Trice, 1978) • Identification à l'organisation (dimension morale) (Hall, Snyder, & Nygfren, 1970) • Engagement envers l'organisation (dimension morale) (Buchanan, 1974)
<p>Focus sur le syndicat</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Engagement envers le syndicat (Gordon, Philpot, Burt, Thompson & Spiller, 1980) • Diverses échelles d'attitudes envers le syndicat pourraient être considérées comme des mesures d'engagement
<p>Dimensions combinées de l'engagement</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Implication dans le travail (versions à 6 et 20 éléments) (Lodahl & Kejner, 1965) • Valeurs de travail (Cherrington, Condie & England, 1979) • Implication professionnelle (Faunce, 1959)

	<ul style="list-style-type: none">• Volonté d'accepter une rente viagère (Kaplan & Tausky, 1977)• Orientation professionnelle (Gannon & Hendrickson, 1973)• Implication (Beehr, Walsh & Taber, 1976)• Implication dans le travail (Green, 1967 ; utilisé par Reitz & Jewell, 1979)• Autres sous-échelles d'enquête sur les valeurs de travail (Wollack et al. 1971)• Implication dans l'organisation (dimensions aliénative, calculative et morale) (Etzioni, 1961 ; Gould, 1979)• Identification à l'organisation (Miller, 1967)
--	---

Source: PAULA C. MORROW, «Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment», *Academy of Management Review*, 1983, Vol. 8. No. 3, P486, 487

À partir des définitions de l'engagement présentées dans le tableau 2-1, on constate qu'il y a des similitudes et des différences entre elles. Toutes les définitions de l'engagement font référence au fait que l'engagement est une force qui stabilise ou qui oblige et qui donne une direction au comportement en limitant la liberté de la personne et en la liant à un certain comportement. Cependant, les définitions de l'engagement par rapport à des cibles plus spécifiques sont plus variables.¹

Parmi toutes les destinations étudiées, l'engagement organisationnel qui exprime la relation psychologique entre l'individu et l'organisation et son degré d'attachement à celle-ci est le plus célèbre et le plus étudié, et c'est le sujet d'intérêt de notre étude.

Selon la définition de Weiner (1982), il s'agit de la persévérance d'un individu à faire des sacrifices pour l'intérêt de l'organisation, ainsi que de sa préoccupation envers celle-ci, témoignée par la consécration de son temps personnel à des activités liées à l'organisation. ²D'autres

¹ John p Mayer et Lynne Herscovitch, « *commitment in the workplace toward a general model* », *human resource management review* 11, 2001, P301

² Porter , Steers, Mowday et Boulian, «organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians», *Journal of Applied Psychology* 1974, Vol. 59, No. 5, P604

Chapitre II : Cadre théorique de l'engagement organisationnel.

chercheurs ont ajouté que l'engagement organisationnel implique une adhésion aux buts et aux valeurs de l'organisation, une volonté de fournir des efforts pour l'organisation, et un désir fort de rester membre de celle-ci.

Quant à Allen et Meyer (1990) l'engagement est un état psychologique qui caractérise la relation entre un employé et l'entreprise qui l'emploi. ¹

Still (1983) a donné une définition de l'engagement organisationnel en tant que lien psychologique entre un individu et son organisation, son travail ou sa carrière. Ce lien est caractérisé par des émotions positives et un fort attachement envers l'organisation. ²

En résumé, le concept d'engagement organisationnel se réfère à la mesure dans laquelle un individu se sent impliqué dans son organisation. Il est un indicateur clé de la motivation et de la satisfaction des employés, ainsi que de leur contribution à la performance globale de l'organisation.

Un employé engagé dans son organisation est motivé à atteindre les objectifs de l'entreprise, est prêt à fournir des efforts supplémentaires et se sent attaché à l'organisation. Cela peut avoir des effets positifs sur la productivité, la qualité du travail et la rétention des employés. À l'inverse, un employé peu engagé peut manquer de motivation et de productivité, ce qui peut nuire à la performance globale de l'organisation. Il est donc crucial pour les dirigeants et les gestionnaires de mettre en place des stratégies pour promouvoir l'engagement organisationnel des employés et de surveiller régulièrement leur niveau d'engagement.

Si l'on ne parvient pas à définir de manière unanime le concept d'engagement, c'est notamment parce que ce phénomène est difficile à appréhender. En effet, il ne peut être déduit de manière directe mais plutôt inféré à partir de comportements, comme c'est souvent le cas pour les états ou attitudes psychologiques. De plus, l'engagement est intrinsèquement lié à la relation entre l'individu et l'entreprise, qui est dynamique et en constante interaction. Il n'est donc pas possible de le définir de manière statique. Chaque étude menée sur le phénomène d'engagement met en avant l'une de ses multiples dimensions, ce qui implique que la définition retenue est nécessairement incomplète et se focalise sur les éléments pertinents pour la recherche en cours.

¹ Natalie J. Allen, John P. Meyer, «*The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization*», *Journal of Occupational Psychology* (1990), P14

² Shwu-Ru Liou, «*An Analysis of the Concept of Organizational Commitment*», *The Author Journal Compilation*, Wiley Periodicals, Inc.2008, P118

2. L'engagement entre attitude et comportement

Jusqu'aux années 1980, les études sur l'EO (l'engagement organisationnel) se concentraient principalement sur la question de savoir si elle devait être considérée comme une attitude ou un comportement. En d'autres termes, les chercheurs étaient intéressés à déterminer si l'EO était une manière de penser ou de se comporter au travail. Certains considéraient l'EO comme une attitude qui reflète les sentiments et les émotions que les employés éprouvent envers leur travail et leur organisation, tandis que d'autres la considéraient plutôt comme un comportement observable qui mesure la loyauté et l'implication des employés dans leur organisation. Cette distinction dichotomique a été au cœur des débats sur la définition de l'EO avant les années 1980.¹

2.1. L'engagement comportemental

En général, lorsque l'on cherche à évaluer les perspectives de l'attitude et du comportement de l'engagement organisationnel, la littérature se réfère souvent à l'étude de Mowday et ses collègues (1979) qui ont établi des fondements théoriques importants dans ce domaine de recherche.

De nombreuses définitions d'engagement se concentrent sur les comportements liés à l'engagement. Par exemple, lorsque quelqu'un est "lié par ses actions" ou lorsque les comportements dépassent les attentes formelles et/ou normatives, cela montre en effet des manifestations concrètes de l'engagement. Ces comportements représentent des coûts irrécupérables pour l'organisation, car les individus renoncent à des alternatives et choisissent de se lier à l'organisation.²

En somme, l'engagement est souvent défini par des comportements qui montrent une loyauté envers l'organisation, des comportements qui peuvent avoir des coûts irréversibles pour les individus impliqués. On peut définir l'engagement comportemental comme étant ce qui incite l'individu à maintenir une ligne d'action spécifique et à continuer d'investir dans son organisation. Les chercheurs proposent différentes explications possibles pour cet attachement, notamment la

¹ Arnon E. Reichers, «*A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment*», The Academy of Management Review, Vol. 10, No. 3 (Jul., 1985), P468

² RICHARD T. Mowday, RICHARD M. STEERS, LYMAN W. PORTER, «*The Measurement of Organizational Commitment* », Journal of Vocational Behavior 14, 1979, p225

théorie de "side bets" de Becker, qui met l'accent sur les investissements que l'individu a réalisés dans le passé.¹

Les partisans de l'approche comportementale, tels que O'Reilly & Caldwell (1981) et Pfeffer & Lawler (1980), se sont intéressés principalement aux conditions qui favorisent la répétition d'un comportement donné ainsi qu'aux effets de ce comportement sur les attitudes.²

Cette approche met l'accent sur l'identification des conditions dans lesquelles un comportement, une fois manifesté, a tendance à se répéter. En d'autres termes, cette approche cherche à comprendre pourquoi certains comportements d'engagement organisationnel ont tendance à se maintenir au fil du temps.

De plus, cette approche se concentre également sur les effets de ce comportement sur le changement d'attitude, c'est-à-dire comment l'engagement organisationnel peut influencer les attitudes des individus envers leur travail et leur entreprise. Les chercheurs ont exploré cette approche en utilisant diverses méthodologies de recherche, telles que les enquêtes, les entretiens et les observations.

2.2. L'engagement attitudinal

Les chercheurs Allen et Meyer (1991) se basent sur les travaux antérieurs de Mowday et al. (1982) pour considérer l'engagement attitudinal comme un état psychologique plutôt qu'un état d'esprit, impliquant le désir de maintenir des liens affectifs et de loyauté envers l'organisation, ainsi qu'une évaluation des coûts liés à un éventuel départ. Selon eux, l'engagement attitudinal d'un employé est davantage lié à la congruence de ses propres valeurs avec celles de l'organisation, plutôt qu'à une restriction de cette congruence. En somme, ils partagent la même vision que Mowday et al. (1982) quant à l'assimilation de l'engagement attitudinal d'un employé à la correspondance de ses valeurs avec celles de son organisation.³

En résumé L'engagement attitudinal correspond à la façon dont les individus perçoivent leur relation avec une organisation. Cela implique de considérer dans quelle mesure leurs valeurs et leurs objectifs sont en accord avec ceux de l'organisation.

¹ HOWARD S. BECKER, «*notes on the concept of commitment*», Journal of Vocational Behavior 14, 1960, p35

² Charles A. O'Reilly, III and David F. Caldwell, «*The Commitment and Job Tenure of New Employees: Some Evidence of Postdecisional Justification*», Administrative Science Quarterly, Vol. 26, No. 4 (Dec., 1981),P598

³ RICHARD T. MOWDAY, RICHARD M. STEERS, LYMAN W. PORTER, Op-cit, P225

Chapitre II : Cadre théorique de l'engagement organisationnel.

En d'autres termes, il s'agit d'un état mental et neurophysiologique qui prépare l'individu à agir d'une certaine manière envers l'organisation. Cette forme d'engagement peut être considérée comme une variable intermédiaire qui influe sur les comportements des individus à l'égard de l'organisation.

Selon Mowday et ses collègues (1982), il existe une relation cyclique entre les attitudes et les comportements liés à l'engagement organisationnel : les attitudes d'engagement influencent les comportements d'engagement, qui à leur tour renforcent les attitudes d'engagement. Cette réciprocity valide les deux approches, comportementale et attitudinale, dans l'étude de l'engagement. Cette approche dynamique de l'engagement peut s'appliquer à l'étude de l'engagement envers une organisation en général. En effet, lorsque les employés adoptent des comportements engageants, cela peut renforcer leurs attitudes d'engagement envers leur organisation, créant ainsi un cycle attitude-comportement dans le processus de construction de l'engagement, comme l'ont souligné Staw et Salancik (1977).¹

¹ Sabrina MOULAI, Moussa BOUKRIF, «L'engagement du successeur : une étude de cas d'une entreprise familiale dans la wilaya de Bejaia», Journal of Financial, Accounting and Managerial Studies, Volume 09, Number 02- JUIN 2022, p254

3. Notions relatives à l'engagement organisationnel

Bien que des termes tels que la satisfaction au travail et l'engagement professionnel puissent être pertinents, ils ne constituent pas des attributs déterminants de l'engagement organisationnel. En d'autres termes, bien qu'ils soient couramment utilisés pour décrire l'engagement, ils ne donnent pas une explication complète de ce qu'est l'engagement organisationnel. En effet, l'engagement organisationnel est une notion plus complexe et englobe des aspects tels que l'attachement émotionnel des employés envers leur organisation, leur volonté de rester dans cette organisation, leur implication dans les tâches et les projets, ainsi que leur identification aux valeurs et aux objectifs de l'entreprise.

Selon Meyer et Allen (1991, 1997), bien que ces concepts soient corrélés, la satisfaction au travail, l'implication professionnelle et l'engagement professionnel sont tous distincts de l'engagement affectif envers l'organisation.¹

3.1. La satisfaction au travail

La satisfaction au travail fait référence au degré auquel les individus aiment leur travail. Cependant, l'engagement organisationnel, qui met l'accent sur l'identification et l'attachement des employés aux objectifs et aux valeurs de l'organisation, est un concept plus large que la satisfaction au travail. En effet, la satisfaction au travail se concentre uniquement sur les sentiments de l'individu envers le travail lui-même ou l'environnement de travail spécifique². De plus, l'engagement organisationnel se développe lentement mais régulièrement au fil du temps, tandis que la satisfaction au travail est moins stable et moins influencée par le temps et l'espace, car elle est susceptible d'être influencée par des facteurs environnementaux tels que la qualité des avantages liés au travail.³

¹ John P. Meyer, David J. Stanley, Lynne Herscovitch, Laryssa Topolnytsky, «*Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences*», *Journal of Vocational Behavior* 61, (2002), P22

² RICHARD T. Mowday, RICHARD M. STEERS, LYMAN W. PORTER, Op-cit, P226

³ Idem

En d'autres termes, la satisfaction au travail peut contribuer à l'engagement organisationnel, mais elle ne peut pas le définir à elle seule, car elle ne prend pas en compte l'identification émotionnelle des employés envers leur organisation et leur engagement envers les objectifs et les valeurs de celle-ci. Ainsi, il est important de comprendre la différence entre ces deux notions pour mieux appréhender les enjeux liés à la motivation et l'implication des employés dans leur travail.

3.2. L'engagement professionnel

L'engagement professionnel désigne l'attitude d'un individu envers sa profession ou sa carrière, qui peut être caractérisée par une série de choix professionnels, d'emplois successifs et d'activités liées au travail tout au long de sa vie¹. Cette forme d'engagement est liée à «*l'attitude de l'individu envers sa profession ou sa vocation*»² se différencie de l'engagement organisationnel qui met l'accent sur l'identification de l'employé à l'organisation et à ses valeurs.

Les personnes ayant un fort engagement professionnel sont émotionnellement impliquées dans leur carrière, motivées par leur passion pour leur travail plutôt que par les bénéfices que leur organisation peut en retirer. Ainsi, ces personnes sont prêtes à s'investir activement dans leur travail pour atteindre les objectifs de leur carrière plutôt que ceux de leur organisation.³

Bien que l'engagement professionnel ait des similitudes avec l'engagement organisationnel, il diffère sur plusieurs points. Tout d'abord, l'engagement professionnel ne se concentre pas sur les valeurs et les objectifs de l'organisation, mais plutôt sur l'individu lui-même et sa carrière. De plus, contrairement à l'engagement organisationnel, l'engagement professionnel n'est pas nécessairement limité dans le temps et l'espace. Il peut persister malgré les changements fréquents d'emplois et d'organisations.⁴

En résumé, l'engagement professionnel est un concept qui met l'accent sur l'attitude émotionnelle de l'individu envers sa carrière, plutôt que sur son attachement à l'organisation pour laquelle il travaille. Bien que différent de l'engagement organisationnel, il peut contribuer à la

¹ Stephen M. Colarelli, «*Career Commitment*», Group & Organization Management, 1990., p159

² GARY J. BLAU, «*The measurement and prediction of career commitment*», Journal of Occupational Psychology, 1985, p280

³ Shwu-Ru Liou, «*An Analysis of the Concept of Organizational Commitment*», Journal Compilation (2008), p122

⁴ Idem

motivation et à la performance des employés en les encourageant à s'investir dans leur travail de manière intense et émotionnelle.

3.3. L'implication au travail

Le concept d'implication professionnelle a été défini comme le degré de l'identification ou de l'engagement psychologique d'une personne envers son travail. Elle est également considérée comme la mesure dans laquelle une personne est préoccupée cognitivement, engagée et concernée par son travail actuel. Pour les personnes fortement impliquées, bien performer au travail est important pour leur estime de soi. Les personnes hautement impliquées se soucient véritablement et sont préoccupées par leur travail.¹

Bien que le concept d'implication professionnelle soit considéré comme quelque peu similaire à l'engagement organisationnel car les deux sont liés à l'identification de l'employé avec l'expérience de travail, ces deux concepts diffèrent également. L'implication professionnelle est davantage liée à l'identification avec les activités de travail immédiates, tandis que l'engagement organisationnel se réfère à l'attachement de l'individu à l'organisation (Brown and Leigh, 1996).

¹ Ajay Singh Bindu Gupta, « *Job involvement, organizational commitment, professional commitment, and team commitment* », Benchmarking: An International Journal, Vol. 22, 2015, P1193,1194

Section 02 : la dimensionnalité de l'engagement organisationnel

La dimensionnalité de l'engagement organisationnel est un aspect clé à comprendre pour appréhender pleinement ce concept complexe. Dans cette section de notre mémoire, nous explorerons les différentes approches de la dimensionnalité de l'engagement organisationnel. Nous examinerons les modèles unidimensionnels, bidimensionnels et tridimensionnels, qui fournissent des cadres théoriques pour comprendre les différentes facettes de l'engagement organisationnel. En examinant ces approches, nous serons en mesure de saisir la diversité et la complexité de l'engagement organisationnel.

1. L'approche unidimensionnelle de l'engagement organisationnel

D'après Allen et Meyer, les approches unidimensionnelles qui incorporent le concept d'engagement organisationnel sont les suivantes : le lien affectif avec l'organisation, la perception des coûts liés au départ de l'organisation, et l'obligation morale de rester dans l'organisation.

1.1. L'attachement affectif à l'organisation

L'attachement affectif est un terme utilisé par plusieurs auteurs pour décrire une orientation affective envers l'organisation.¹

Kanter (1968), par exemple, a défini ce qu'elle appelait « l'engagement de cohésion » comme « *l'attachement du fond d'affectivité et d'émotion d'un individu au groupe* »².

De même, Buchanan (1974) a décrit l'engagement comme une « *attache partisane et affective aux objectifs et aux valeurs, ainsi qu'à l'organisation en elle-même, en dehors de sa valeur purement instrumentale* »³.

La mesure la plus couramment utilisée de l'attachement affectif des employés à l'organisation est le questionnaire d'engagement organisationnel (OCQ : Mowday et al. 1979), une échelle de 15 items conçue pour évaluer l'acceptation des valeurs organisationnelles, la volonté de

¹ John P. Meyer, Natalie J. Allen, « *A THREE-COMPONENT CONCEPTUALIZATION OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT* », Human Resource Management Review, Volume 1, Number 1, 1991, p64

² ROSABETH MOSS KANTER, « *COMMITMENT AND SOCIAL ORGANIZATION: A STUDY OF COMMITMENT MECHANISMS IN UTOPIAN COMMUNITIES* », 1968, p507

³ Bruce Buchanan II, « *Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations* », Administrative Science Quarterly, Vol. 19, No. 4 (Dec., 1974), p533

fournir des efforts et le désir de maintenir l'appartenance à l'organisation. Mowday et al. ont fourni des preuves solides de la cohérence interne, de la fiabilité test-retest et de la validité convergente, discriminante et prédictive de l'OCQ.

En résumé, l'attachement affectif est une composante clé de l'engagement organisationnel et a été mesuré à l'aide de l'OCQ, une échelle bien validée qui mesure l'acceptation des valeurs organisationnelles, la volonté de fournir des efforts et le désir de maintenir l'appartenance à l'organisation. Cependant, il existe d'autres mesures développées pour des études spécifiques, qui ont généralement été moins rigoureusement évaluées.

1.2. Les coûts perçus associés à la quittée de l'organisation

D'autres écrivains perçoivent l'engagement comme une action continue, telle que le maintien de sa position au sein d'une organisation, qui résulte de la prise en compte des coûts liés à la fin de cette action.¹

Le concept d'engagement peut également être considéré comme étant la résultante de l'accumulation de "side-bets", c'est-à-dire de mises secondaires que l'on risquerait de perdre en cas d'interruption de l'activité concernée. Lorsqu'il s'agit de l'engagement envers une organisation, un tel pari annexe est pris lorsque des éléments importants pour un individu, tels qu'une pension ou une ancienneté, deviennent dépendants de son maintien dans cette organisation.²

De même, Kanter (1968) a défini "l'engagement cognitif-continuance" comme ce qui se produit lorsqu'il y a un "profit associé à la participation continue et un" coût "associé à la sortie".³

En outre, Farrell et Rusbult (1981) ont proposé que l'engagement soit corrélé à la probabilité de démission d'un employé et implique des sentiments d'attachement psychologique, indépendamment de l'affect.⁴

Bien que différentes mesures aient été développées pour évaluer l'engagement perçu comme un coût, chacune présente des problèmes inhérents. Les mesures qui demandent aux

¹ John P. Meyer, Natalie J. Allen, *Op-cit*, 1991, p64

² Howard S. Becker, *Op-cit*, P35

³ Rosabeth Moss Kanter, «*Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities*», *American Sociological Review*, Vol. 33, No. 4 (Aug., 1968), p504

⁴ DANIEL FARRELL, CARYL E. RUSBULT, «*Exchange Variables as Predictors of Job Satisfaction, Job Commitment, and Turnover: The Impact of Rewards, Costs, Alternatives, and Investments*», *ORGANIZATIONAL BEHAVIOR AND HUMAN PERFORMANCE* 27, 28, 1981, p79

répondants d'indiquer la probabilité qu'ils quittent l'organisation en fonction de diverses incitations ne reflètent pas nécessairement un engagement induit par le coût. Les mesures qui exigent simplement que les répondants indiquent la force de leur intention de rester dans l'organisation sont également sujettes à des interprétations autres que l'engagement induit par le coût, comme un attachement affectif ou un sentiment d'obligation morale. Ces mesures soulèvent donc des doutes quant à la validité de l'évaluation de l'engagement basé sur les coûts.¹

1.3. L'obligation morale de demeurer au sein de l'organisation

Il existe une approche alternative, moins répandue mais tout aussi pertinente, qui conçoit l'engagement comme une obligation de maintenir sa présence au sein de l'organisation.²

Mannari (1977), par exemple, décrivent l'employé ayant un "engagement à vie" comme celui qui considère qu'il est «*moral de rester dans l'entreprise, indépendamment de la quantité d'avantages en termes de statut ou de satisfaction que la société lui offre au fil des ans*».³

De même, Wiener (1982) définit l'engagement comme "la totalité des pressions normatives internalisées pour agir d'une manière qui répond aux objectifs et aux intérêts de l'organisation", et suggère que les individus adoptent ces comportements uniquement parce qu'ils croient que c'est la chose "juste" et morale à faire.⁴

En conclusion, l'engagement peut être appréhendé de manière variée, incluant à la fois des aspects psychologiques tels que l'identification et l'engagement, ainsi que des éléments de responsabilité morale envers l'organisation. Les perspectives alternatives, telles que celles présentées par Mannari et Wiener, élargissent notre compréhension de l'engagement en tenant compte des normes, des valeurs et de l'obligation morale qui peuvent influencer le comportement des individus.

¹ Ibid p66

² John P. Meyer, Natalie J. Allen, op-cit, p65

³ Robert M. Marsh and Hiroshi Mannari, «*Organizational Commitment and Turnover: A Prediction Study*», Administrative Science Quarterly, Vol. 22, No. 1 (Mar., 1977), p59

⁴ Yoash Wiener, «*Commitment in Organizations: A Normative View*», The Academy of Management Review, Vol. 7, No. 3 (Jul., 1982),p421

2. L'approche bidimensionnelle de l'engagement organisationnel

Il existe plusieurs approches bidimensionnelles qui intègrent le concept d'engagement organisationnel. Parmi celles-ci, on peut citer le modèle d'O'Reilly et Chatman (1986) ainsi que le modèle de Mayer et Schoorman (1992).

2.1. Le modèle d'O'Reilly et Chatman (1986)

Le modèle de O'Reilly et Chatman, publié en 1986, est un cadre multidimensionnel qui s'appuie sur l'hypothèse que l'engagement représente une attitude envers l'organisation, et qu'il existe divers mécanismes par lesquels les attitudes peuvent se développer. Ainsi, en se basant sur les travaux de Kelman (1958) sur le changement d'attitude et de comportement, O'Reilly et Chatman ont argumenté que l'engagement pouvait prendre trois formes distinctes, qu'ils ont appelées respectivement la conformité, l'identification et l'intériorisation (Tableau 2-2).¹

Par conséquent, dans des recherches plus récentes, O'Reilly et ses collègues ont combiné les éléments d'identification et d'intériorisation pour former ce qu'ils ont appelé l'engagement normatif. La conformité (également appelée engagement instrumental dans les travaux plus récents) est clairement distincte de l'identification et de l'intériorisation. Elle diffère non seulement en termes de base d'acceptation de l'influence, mais aussi en ce qui concerne sa relation avec le turnover.²

En résumé, dans la version actualisée du modèle, l'engagement organisationnel est constitué de deux dimensions : l'engagement normatif et la conformité (ou engagement instrumental). La conformité est clairement distincte de l'engagement normatif et est liée à l'acceptation des pressions pour performer au quotidien plutôt qu'à l'engagement à rester dans l'organisation.

2.2. Le modèle de Mayer and Schoorman (1992)

En se basant sur les résultats d'une analyse factorielle des éléments du questionnaire d'engagement organisationnel réalisée par Angle et Perry en 1981, qui a permis de distinguer l'engagement de valeur et l'engagement de continuité. Mayer et Schoorman (1992, 1998) ont

¹ John P. Meyer, Lynne Herscovitch, «*Commitment in the workplace: toward a general model*», human resource management review 11, 2001, p305

² Charles O'Reilly III and Jennifer Chatman, Op-cit, P495-497

proposé que l'engagement organisationnel soit composé de deux dimensions. Ces conclusions ont été appuyées par leurs propres recherches, utilisant une mesure plus précise développée par Schechter en 1985.¹

L'engagement de valeur est défini comme une croyance et une acceptation des objectifs et des valeurs de l'organisation. Cela signifie que les employés qui ont un engagement de valeur adhèrent aux principes de l'organisation et sont prêts à travailler dur pour atteindre ses objectifs. Ils considèrent également que leur travail a une valeur intrinsèque et est important pour l'organisation. D'autre part, l'engagement de continuité est défini comme le désir de rester membre de l'organisation. Cela signifie que les employés qui ont un engagement de continuité ont l'intention de rester dans l'organisation à long terme. Cela peut être dû à des facteurs tels que la satisfaction au travail, la rémunération, les avantages sociaux, les opportunités de développement de carrière, etc.²

Les auteurs suggèrent que ces deux dimensions de l'engagement organisationnel ont des conséquences différentes sur les comportements organisationnels. Par exemple, les employés ayant un engagement de valeur sont plus susceptibles de se comporter de manière proactive et de s'engager dans des comportements de citoyenneté organisationnelle, tels que le bénévolat pour aider leurs collègues ou leur organisation. D'autre part, les employés ayant un engagement de continuité sont moins susceptibles de chercher activement un emploi ailleurs et sont plus susceptibles de rester dans l'organisation, même si elle ne répond pas à leurs attentes.

3. L'approche tridimensionnelle de l'engagement organisationnel

Le concept d'engagement organisationnel est incorporé dans plusieurs approches tridimensionnelles. Deux exemples de ces approches sont le modèle d'Allen et Meyer (1991) et le modèle de Jaros et al. (1993).

¹ John P. Meyer, Lynne Herskovits, Op-cit , p306

² ROGER C. MAYER , F. DAVID SCHOORMAN, « *PREDICTING PARTICIPATION AND PRODUCTION OUTCOMES THROUGH A TWO-DIMENSIONAL MODEL OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT* », The Academy of Management Journal, Vol. 35, No. 3 (Aug., 1992), P673,674

3.1. Le modèle d'Allen et Meyer (1991)

Meyer et Allen ont développé leur modèle en trois composantes en se basant sur l'observation qu'il y avait à la fois des similitudes et des différences dans les conceptualisations unidimensionnelles existantes de l'engagement organisationnel. Selon eux, ce qui était commun à toutes les conceptualisations était la conviction que l'engagement lie un individu à une organisation et réduit ainsi la probabilité de rotation. Les différences clés résidaient dans les états d'esprit présumés caractériser l'engagement. ¹

Dans une revue de recherches menées pour évaluer leur modèle, Allen et Meyer (1996) ont conclu que les preuves soutenaient généralement leurs hypothèses concernant la multidimensionnalité du construit. Cependant, il reste des désaccords quant à savoir si l'engagement affectif et l'engagement normatif sont vraiment des formes d'engagement distinctes, et si l'engagement de continuité est un construit unidimensionnel. ²

L'échelle de Meyer et ses collègues (1991) a été largement étudiée et validée par de nombreux chercheurs, tant dans des contextes anglophones que francophones. Elle offre une compréhension plus complète de l'engagement organisationnel en prenant en compte les différentes dimensions de l'engagement. Cependant, certains chercheurs, comme Blau (2001) et Demery-Lebrun (2006), estiment que cette approche tridimensionnelle est incomplète et que la nature de l'engagement dans l'organisation peut être totalement différente selon la dimension de l'engagement dominante. ³

Selon ces chercheurs, le développement de chaque dimension de l'engagement résulte de multiples expériences et a de multiples conséquences sur le comportement dans l'organisation.

En somme, le modèle de Meyer et Allen en trois composantes permet une meilleure compréhension des différentes dimensions de l'engagement organisationnel. Ces trois composantes d'Allen et Meyer seront le cœur de notre recherche.

¹ John P. Meyer, Natalie J. Allen, 1991, op-cit,P67

² Idem

³ Marc Demery-Lebrun, «*Quelle opérationnalisation de l'implication pour concilier théories de la motivation et théories de l'implication ? Réflexion en faveur d'une nouvelle échelle de mesure de l'implication dans le métier*», 2006, P7

3.2. Le modèle de Jaros et al (1993)

Dans le but de pallier les divergences liées à l'absence de cohérence concernant les dimensions de l'Engagement Organisationnel (EO), Jaros et al. (1993) ont pour objectif de proposer des éléments constitutifs de l'EO qui reflètent au mieux les connaissances issues de la littérature.

Jaros et ses collègues (1993) citent l'apport pionnier de Becker (1960) à la notion d'engagement de continuité, qui stipule que les investissements tels que le temps, l'effort, les relations de travail ou les compétences acquises au sein de l'organisation sont des coûts irrécupérables qui réduisent l'attrait des employés pour des emplois alternatifs.¹

Également, l'apport majeur de Kanter (1968) réside dans la conceptualisation de l'engagement affectif en tant que volonté des individus d'investir leur énergie et leur loyauté dans des systèmes sociaux, tout en reliant leur personnalité à ces relations sociales. Ainsi, l'importance des groupes de travail constitue un facteur important de l'attachement affectif des employés envers leur organisation.²

Jaros et ses collègues (1993) ont proposé une conceptualisation multidimensionnelle de l'engagement qui ressemble également à celle de Meyer et Allen (1991). Ils ont différencié spécifiquement l'engagement affectif, l'engagement de continuité et l'engagement moral. Cependant, il y a des différences importantes entre les deux modèles. Tout d'abord, bien que les deux modèles considèrent l'engagement affectif comme reflétant un sentiment d'attachement émotionnel à l'organisation, Jaros et al. ont accordé beaucoup plus d'importance à l'affect réel ressenti par les employés que Meyer et Allen.

¹ STEPHEN J. JAROS, JOHN M. JERMIER, JERRY W. KOEHLER, TERRY SINCICH, « *EFFECTS OF CONTINUANCE, AFFECTIVE, AND MORAL COMMITMENT ON THE WITHDRAWAL PROCESS: AN EVALUATION OF EIGHT STRUCTURAL EQUATION MODELS* », Academy of Management Journal 1993. Vol. 36, No. 5, P953

² STEPHEN J. JAROS, JOHN M. JERMIER, JERRY W. KOEHLER, TERRY SINCICH, Op-cit ,p953-954

Tableau 2-1: les définitions des dimensions de l'engagement organisationnel dans les approches multidimensionnelles

Auteur	Dimensions
<p style="text-align: center;">O'Reilly et Chatman (1986, p. 493)</p>	<p>La conformité : qui correspond à un engagement instrumental pour des récompenses extrinsèques spécifiques.</p> <p>L'identification : qui est basée sur le désir de se lier à l'organisation.</p> <p>L'internalisation : qui est basée sur la congruence entre les valeurs individuelles et organisationnelles.</p>
<p style="text-align: center;">Mayer et Schoorman (1992, p. 673)</p>	<p>La valeur : qui correspond à la croyance en et l'acceptation des buts et des valeurs de l'organisation et la volonté de fournir un effort considérable pour l'organisation.</p> <p>La continuité : qui est le désir de rester membre de l'organisation.</p>
<p style="text-align: center;">Meyer et Allen (1991, p. 67)</p>	<p>Affective : qui correspond à l'attachement émotionnel de l'employé à l'organisation, son identification à celle-ci et son engagement envers elle.</p> <p>Continuité : qui consiste en la conscience des coûts associés au départ de l'organisation.</p> <p>Normatif : qui est un sentiment d'obligation de continuer à travailler pour l'organisation.</p> <p>Normatif : qui est un sentiment d'obligation de continuer à travailler pour l'organisation</p>

Jaros et al. (1993)	<p>Affectif : degré auquel un individu est psychologiquement attaché à une organisation employeuse par des sentiments tels que la loyauté, l'affection, la chaleur, l'appartenance, l'affection, le plaisir, etc.</p> <p>Continu : degré auquel un individu éprouve un sentiment d'être bloqué en raison des coûts élevés de départ.</p> <p>Moral : degré auquel un individu est psychologiquement attaché à une organisation employeuse par l'internalisation de ses objectifs, de ses valeurs et de ses missions.</p>
--------------------------------	--

Source: John P. Meyer, Lynne Herscovitch, Op-cit, p307

- En conclusion, nous avons exploré la dimensionnalité de l'engagement organisationnel en examinant différentes approches. Nous avons abordé les modèles unidimensionnels, bidimensionnels et tridimensionnels de l'engagement organisationnel, qui fournissent des cadres théoriques pour comprendre les différentes dimensions et facettes de l'engagement. Parmi les approches unidimensionnelles, nous avons examiné l'attachement affectif à l'organisation, les coûts perçus associés à la quittée de l'organisation et l'obligation morale de demeurer au sein de l'organisation. Les approches bidimensionnelles comprennent le modèle d'O'Reilly et Chatman (1986) et le modèle de Mayer et Schoorman (1992), tandis que les approches tridimensionnelles incluent le modèle d'Allen et Meyer (1991) et le modèle de Jaros et al. (1993).
- La compréhension de ces différentes dimensions et approches de l'engagement organisationnel est cruciale pour évaluer de manière approfondie le niveau d'engagement chez les employés de l'entreprise Nestlé. Dans les sections suivantes, nous poursuivrons notre analyse en examinant les antécédents, les conséquences et les outils de mesure de l'engagement organisationnel.

Section 03 : les antécédents, les conséquences et les outils de mesure de l'engagement organisationnel

Dans cette section de notre mémoire, nous nous pencherons sur les antécédents, les conséquences et les outils de mesure de l'engagement organisationnel. L'engagement organisationnel est un concept clé qui influence la motivation, la performance et la satisfaction des employés. Nous explorerons les facteurs qui prédisposent à l'engagement organisationnel. En outre, nous analyserons les conséquences de l'engagement organisationnel, telles que la performance, la rétention des employés, les comportements de citoyenneté organisationnelle et les pratiques de gestion des ressources humaines. Enfin, nous discuterons des outils de mesure de l'engagement organisationnel.

1. Les antécédents de l'engagement organisationnel

Les antécédents de l'engagement organisationnel ont été largement explorés dans la littérature, car il est important pour les organisations de comprendre les facteurs qui influencent la création et le maintien de cet engagement. Cette partie vise à examiner les antécédents de chaque dimension de l'engagement organisationnel.

1.1. L'engagement affectif

En ce qui concerne les facteurs qui influencent l'engagement (affectif), on peut les regrouper en trois catégories générales : les caractéristiques personnelles, la structure organisationnelle et les expériences professionnelles.¹

Les caractéristiques personnelles

Les caractéristiques démographiques telles que l'âge, l'ancienneté, le sexe et l'éducation ont été étudiées pour évaluer leur lien avec l'engagement, mais les résultats ont montré que les relations sont faibles et peu cohérentes.

De même, les dispositions personnelles telles que le besoin de réalisation, l'affiliation et l'autonomie ont été liées à l'engagement, mais les corrélations sont modestes. Cependant, les personnes dont les expériences de travail sont compatibles avec leurs dispositions personnelles ont tendance à avoir des attitudes de travail plus positives. Par exemple, les études menées par Mathieu

¹ John P. Meyer ,Natalie J. Allen, op-cit, 1991, P69

& Zajac (1990) et Meyer et al. (2001) ont conclu qu'il n'y avait pas de relation entre l'âge et l'engagement organisationnel.¹

La structure organisationnelle

Il est possible que l'influence des caractéristiques structurelles sur l'engagement ne soit pas directe, mais plutôt transmise par des expériences de travail telles que les relations employé/superviseur, la clarté du rôle et les sentiments d'importance personnelle associés à ces caractéristiques structurelles.²

Cela signifie que les caractéristiques structurelles de l'organisation peuvent influencer indirectement l'engagement des employés envers l'entreprise. Par exemple, une structure organisationnelle décentralisée peut favoriser des relations de travail plus étroites entre les employés et leurs superviseurs, ainsi qu'une plus grande clarté des rôles et des responsabilités. Ces expériences de travail positives peuvent à leur tour renforcer l'engagement affectif des employés envers l'entreprise.³

Les expériences professionnelles

Le facteur le plus déterminant de l'engagement affectif des employés est leur expérience au travail, en particulier les expériences qui répondent à leurs besoins psychologiques de se sentir à l'aise dans l'organisation et compétents dans l'exercice de leur travail. Autrement dit, les expériences de travail qui contribuent à l'engagement affectif sont celles qui permettent aux employés de développer un sentiment de confort et de compétence dans leur rôle professionnel. Ces expériences positives sont susceptibles de renforcer l'attachement des employés à leur organisation.⁴

Lorsque ces caractéristiques sont satisfaites, cela peut aider à renforcer l'engagement affectif des employés envers leur travail et leur organisation. En d'autres termes, si les employés ont un certain niveau d'autonomie, les compétences nécessaires pour accomplir leur travail et un

¹ John E. Mathieu and Dennis M. Zajac, «*A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment*», *Psychological Bulletin* 1990, Vol. 108. No. 2, P177

² Charles Glisson and Mark Durick, «*Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations*», *Administrative Science Quarterly*, Vol. 33, No. 1 (Mar., 1988) ,P67

³ Ibid, P70

⁴ Ardiansyah, Erfan Afandi , «*Impact of Affective Commitments with Employee Performance Moderated Organization Citizenship Behavior*» ,*Advances in Social Science, Education and Humanities Research (ASSEHR)*, volume 304, 2018, P259

niveau de complexité approprié, cela peut contribuer à leur satisfaction au travail et à leur engagement envers leur employeur.

Selon Allen et Meyer, l'engagement se développe à la suite d'expériences qui satisfont les besoins des employés et/ou sont compatibles avec leurs valeurs. Ensuite, suivant la distinction hygiène/motivation faite par Herzberg, les variables d'expérience de travail peuvent être divisées en deux catégories : celles qui satisfont le besoin des employés de se sentir à l'aise dans l'organisation, à la fois physiquement et psychologiquement, et celles qui contribuent aux sentiments de compétence des employés dans leur rôle professionnel.¹

1.2. L'engagement continu

L'engagement continu désigne la reconnaissance des coûts associés à quitter une organisation, et tout ce qui augmente ces coûts peut être considéré comme un antécédent. Les antécédents les plus étudiés ont été les "side bets", les investissements et la disponibilité d'alternatives.

Becker (1960) a suggéré que l'engagement envers une action se développe à mesure que l'on prend des paris annexes qui seraient perdus si l'action était interrompue. Ces paris annexes peuvent prendre de nombreuses formes, qu'elles soient liées au travail ou non.²

Pour améliorer leur compréhension de l'engagement continu, Rusbult et Farrell ont proposé un "modèle d'investissement" incluant les investissements et les alternatives comme antécédents de l'engagement. Leurs résultats ont montré que l'engagement au travail augmentait lorsque le nombre et l'importance des investissements augmentaient et que l'attractivité des alternatives diminuait. Toutefois, ces résultats doivent être interprétés avec prudence car la mesure utilisée pour évaluer l'engagement reflète davantage une intention de rester que le coût perçu de partir.³

1.3. L'engagement normatif

Les antécédents de l'engagement normatif sont complexes et nécessitent une analyse approfondie. Selon la littérature, les antécédents proposés incluent l'engagement des collègues, la

¹ John P. Meyer, Natalie J. Allen, Op-cit, 1991, P70-71

² HOWARD S. BECKER, Op-cit, P38-39

³ Caryl E. Rusbult, Dan Farrell, A Longitudinal Test of the Investment Model: The Impact of Job Satisfaction, Job Commitment, and Turnover of Variations in Rewards, Costs, Alternatives, and Investments 1983, p436-437

fiabilité organisationnelle et la gestion participative. L'engagement des collègues peut influencer le développement de l'engagement normatif en fournissant des signaux normatifs. D'autre part, la fiabilité organisationnelle et la gestion participative peuvent inciter les employés à se sentir moralement obligés de s'engager envers l'organisation en raison des avantages et des investissements qu'elle leur offre.¹

Cependant, l'obligation de s'engager en raison des caractéristiques favorables du travail ne serait pas aussi probable. Il est également possible que l'âge ou l'ancienneté ne soit pas directement lié à l'engagement normatif, sauf si cela reflète une valeur ou une norme générationnelle changeante en matière d'obligations envers l'organisation.² Enfin, il est important de mener des études empiriques pour mieux comprendre les antécédents de l'engagement normatif et éviter les biais artificiels.

2. Les conséquences de l'engagement organisationnel

Dans cette partie, nous explorerons les diverses répercussions de l'engagement organisationnel, en mettant en évidence les effets qu'il peut avoir sur :

2.1. La performance

Les recherches ont montré une faible relation entre l'engagement organisationnel et la performance au travail. Cette conclusion est étayée par les résultats des méta-analyses utilisant les évaluations de la performance des superviseurs et les mesures de production comme critères de performance. Bien que certains chercheurs aient pensé que l'engagement pourrait avoir un effet positif sur la performance, les corrélations ont été principalement extraites d'études conçues pour examiner d'autres relations.³

En effet, une quantité importante de variance entre les études est restée inexplicée, même après la correction des artefacts. En revanche, une corrélation moyenne plus élevée a été trouvée entre la satisfaction au travail et la performance. Bien que des niveaux d'engagement plus élevés puissent être associés à une amélioration de la performance dans certains contextes, les résultats

¹ Randall B. Dunham, Jean A. Grube, and Maria B. Castaneda, «*Organizational Commitment: The Utility of an Integrative Definition*», *Journal of Applied Psychology* 1994, Vol. 79, No. 3, P371

² Idem

³ John E. Mathieu and Dennis M. Zajac, «*A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment*», *Psychological Bulletin* 1990, Vol. 108, No.2, p184

suggèrent que l'impact direct de l'engagement sur la performance est relativement faible dans la plupart des situations.¹

Ces conclusions peuvent avoir des implications importantes pour la gestion des ressources humaines et la manière dont les organisations cherchent à améliorer la performance de leurs employés.

Selon Meyer et Allen (1997), il semble raisonnable de supposer que les employés ayant un engagement affectif envers l'organisation sont plus susceptibles de fournir des efforts que ceux ayant un engagement continu ou normatif.² Les études ont également montré que les mesures d'engagement affectif sont souvent corrélées positivement avec la performance. Cependant, il est possible que les employés ayant un engagement normatif se sentent également obligés de contribuer, tandis que l'engagement continu est moins susceptible de corrélérer positivement avec la performance.

2.2.La rétention des employés, turnover et assiduité

Mowday et al. (1982) ont prédit que la conséquence comportementale la plus forte et la plus prévisible de l'engagement des employés devrait être des taux de rotation inférieurs. D'ailleurs Le corrélat de l'engagement le plus largement étudié a été l'ancienneté dans l'organisation, ou son inverse, le taux de roulement. La relation négative hypothétique entre l'engagement et le taux de roulement (ou l'intention de quitter) a été trouvée dans des études utilisant des mesures censées refléter l'affectif, le calculé et le normatif de l'engagement.³

En effet, un salarié qui a un engagement calculé élevé est fortement motivé à rester dans l'entreprise. Toutefois, Les études ont montré une corrélation positive entre l'assiduité au travail et l'engagement affectif, indiquant que les employés ayant un fort engagement envers leur organisation ont tendance à être plus présents. En revanche, la corrélation entre l'assiduité et l'engagement calculé n'est pas significative, et la relation entre l'assiduité et l'engagement normatif n'a pas été largement étudiée par les chercheurs.⁴

¹ John E. Mathieu and Dennis M. Zajac, Op-cit, p184

² John P. Meyer ,Natalie J. op-cit, 1991, P74

³ Ibid P73

⁴ Dennis W. Organ,« *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*», Lexington Books, 1988, P101

2.3. Les comportements de citoyenneté organisationnelle

La théorie de la citoyenneté organisationnelle d'Organ (1988) est largement reconnue et utilisée depuis une décennie. Elle définit les comportements de citoyenneté organisationnelle comme étant des actions volontaires individuelles qui ne sont pas requises par la tâche ou par l'organisation, mais qui contribuent directement ou indirectement à l'efficacité fonctionnelle de l'organisation. Les comportements de citoyenneté organisationnelle sont semblables aux comportements d'un bon citoyen dans la société, car ils dépassent les règles et les tâches prescrites pour contribuer au succès de l'organisation, sans attendre de récompense en retour.¹

Ce comportement est interprété par certains auteurs comme étant un signe de l'engagement affectif des employés envers leur organisation.

Les études d'Allen et Smith (1987) et de Meyer et Allen (1986) ont montré que les mesures auto-déclarées de comportements citoyens étaient corrélées positivement avec les mesures d'engagement affectif et normatif, mais pas avec l'engagement calculé. En fait, Meyer et Allen ont constaté une corrélation négative entre l'engagement calculé et une mesure globale de citoyenneté, et Allen et Smith ont trouvé une corrélation négative entre l'engagement calculé et l'étendue à laquelle les employés se sentaient innovants au travail.²

En somme, La citoyenneté organisationnelle est un comportement volontaire des employés qui consiste à agir au-delà des exigences de leur poste et de l'organisation pour contribuer au succès de l'entreprise. Selon certains auteurs, ce comportement est révélateur de l'engagement affectif des employés envers l'organisation.

En effet, les employés engagés cherchent à aider l'entreprise dans son ensemble, plutôt que de se concentrer uniquement sur leurs tâches individuelles. De plus, les employés qui se sentent liés à leur organisation sont plus enclins à adopter un comportement de citoyenneté organisationnelle car ils perçoivent leur rôle comme plus large et cherchent à satisfaire leurs obligations professionnelles de manière proactive.

¹ Stéphane Roux et Marc Dussault, «*Engagement organisationnel et citoyenneté organisationnelle d'enseignants*», Nouveaux cahiers de la recherche en éducation 102 (2007), P152

² John P. Meyer, Natalie J. Allen, op-cit, 1991, P80

Ainsi, l'engagement est un prédicteur clé de la citoyenneté organisationnelle, et les entreprises peuvent encourager ces comportements en créant une culture d'entreprise positive qui valorise l'engagement et la contribution volontaire des employés.

2.4. Les pratiques de la gestion des ressources humaines

Lawler (1986) a proposé un modèle de gestion appelé High-Involvement Management. Ce modèle repose sur un ensemble de pratiques en gestion des ressources humaines qui auraient un impact positif sur divers aspects de l'organisation tels que la productivité, l'engagement et la mobilisation des employés. Lawler met en avant quatre types de pratiques : le partage d'information, le partage du pouvoir, la gestion des compétences et les récompenses économiques et la reconnaissance non monétaire.¹

Les études menées par Tremblay, Guay et Simard (2000) ont toutes confirmé une relation positive entre le partage d'informations et l'engagement affectif des employés envers leur organisation. La participation à la prise de décision est l'une des pratiques de partage de pouvoir qui est liée à cet engagement. Les pratiques de développement des compétences des employés sont également liées à l'engagement affectif. En plus des pratiques de formation formelles et obligatoires, la simple perception de l'accès à la formation ou des opportunités d'apprentissage sur le lieu de travail contribuent également au développement de l'engagement. Enfin, la reconnaissance du supérieur immédiat ou du leader a un impact positif sur l'engagement des employés envers l'organisation.² Alors, les pratiques de gestion des ressources humaines jouent un rôle crucial dans le développement de l'engagement organisationnel.

¹ Gilles Simard, Olivier Doucet et Sarah Bernard « *Pratiques en GRH et engagement des employés : le rôle de la justice* », Relations industrielles / Industrial Relations, vol. 60, n° 2, 2005, P298

² Ibid, P302

3. Les outils de mesure de l'engagement organisationnel

Dans cette section, nous explorerons les différents outils de mesure de l'engagement organisationnel, indispensables pour évaluer et comprendre ce concept essentiel dans le contexte professionnel.

3.1. Les échelles de Lodahl et Kejner et de Kanungo

Lodahl et Kejner (1965) ont donné plusieurs définitions successives de l'engagement. Tout d'abord, ils l'ont défini comme un niveau d'identification psychologique ou d'importance attribuée au travail dans l'image de soi. Ensuite, ils l'ont décrit comme l'internalisation de valeurs liées au travail et à son importance. Enfin, ils l'ont caractérisé comme le degré auquel la performance au travail influence l'estime de soi.¹

Dans la littérature, deux échelles de référence ont été développées pour mesurer l'engagement dans le travail : celles de Lodahl et Kejner (1965) ainsi que celle de Kanungo (1982 a, b). Bien que l'échelle de Lodahl et Kejner ait été adaptée au contexte français par Ripon (1990) sous le titre «Questionnaire d'Implication dans le Travail et L'Emploi », elle est aujourd'hui critiquée pour son manque de clarté dans l'identification et l'intitulé des différentes dimensions, ainsi que pour son score composite unique dérivé d'une échelle multidimensionnelle, ce qui peut conduire à des résultats contradictoires et insignifiants.²

En outre, l'échelle de Kanungo est aujourd'hui reconnue comme étant la plus pertinente et majoritairement utilisée. Elle mesure l'engagement selon une dimension cognitive qui reflète le niveau d'identification psychologique de l'individu au travail et sa place relative dans sa vie.

De plus, elle distingue clairement l'engagement dans le travail en général et l'engagement dans le travail spécifique du répondant, objet du questionnaire. L'échelle de Kanungo se compose de 15 items, dont 10 sont pris en compte pour la mesure, tandis que les autres ont une fonction d'équilibrage.³

¹ Lodahl, T. M., & Kejner, M., «*The definition and measurement of job involvement*», *Journal of Applied Psychology*, 49(1), (1965), P25

² Serge Perrot, «*L'engagement au travail : une analyse psychométrique de l'échelle de Kanungo*», *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 2005, 58, p6, 7

³ Idem

3.2. Le "Questionnaire d'engagement organisationnel" Mowday, Steers et Porter (1979)

Mowday et ses collègues ont créé le "Questionnaire d'engagement organisationnel" (OCQ) pour mesurer l'engagement des employés envers leur organisation. L'OCQ est basé sur la définition d'engagement organisationnel de Porter et al. (1974), qui comprend l'attachement à l'organisation, l'identification aux valeurs et aux objectifs de l'organisation, ainsi que la disposition à faire des efforts supplémentaires en sa faveur.¹

L'OCQ est un questionnaire qui comprend 15 questions sur une échelle de Likert allant de 1 (fortement en désaccord) à 7 (fortement en accord). Ces questions mesurent l'attitude des employés envers leur performance au travail et leur engagement envers leur organisation en termes de leur désir de rester dans l'entreprise, leur identification aux valeurs de l'organisation et leur volonté de fournir des efforts supplémentaires en faveur de l'organisation.²

L'OCQ est un outil précieux pour les chercheurs et les professionnels des ressources humaines qui cherchent à comprendre et à mesurer l'engagement des employés envers leur organisation.

3.3. L'échelle tridimensionnelle de Meyer et al. (1991,1993)

Meyer et ses collègues ont proposé une échelle composée de trois parties pour évaluer les trois dimensions de l'engagement organisationnel : l'engagement affectif, l'engagement normatif et l'engagement de continuité. Cette échelle, initialement développée en 1991, a été affinée en 1993 pour ne contenir que 18 items, soit 6 items pour chaque dimension. Les réponses sont données sur une échelle de Likert de 7 points, allant de "fortement en désaccord" à "fortement d'accord". Les résultats de cette échelle ont montré des niveaux d'estimation de la cohérence interne allant de .74 à .79 pour les trois échelles de mesure.³

Cette échelle est composée de trois parties :⁴

¹ Gulshan Khajuria, Dr. Nusrat Khan, « *Literature Review of Instruments Measuring Organizational Commitment* », Journal of Positive School Psychology 2022, Vol. 6, No. 3, p 1360

² RICHARD T. MOWDAY, RICHARD MSTEERS, LYMAN W. PORTER, Op-cit, P227,228

³ John P. Meyer, Natalie J. Allen, Catherine A. Smith, « *Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization* », Journal of Applied Psychology 1993, Vol.78, No. 4, p542

⁴ Gulshan Khajuria, Dr. Nusrat Khan, Op-cit, p 1360

- L'ACS, ou l'Échelle d'Engagement Affectif, évalue l'attachement émotionnel de l'individu envers l'organisation en posant des questions telles que "je serais très content de finir ma carrière professionnelle dans mon entreprise actuelle".
- Le NCS, ou l'Échelle d'Engagement Normatif, mesure l'engagement moral en demandant si l'individu se sentirait coupable de quitter l'entreprise, même s'il avait d'autres offres d'emploi.
- Le CCS, ou l'Échelle d'Engagement de Continuité, évalue l'engagement calculé en posant des questions comme "rester dans mon entreprise est plus une affaire de nécessité que de désir".

En utilisant cette échelle, les organisations peuvent comprendre les niveaux d'engagement de leurs employés et prendre des mesures pour améliorer leur satisfaction au travail, leur productivité et leur fidélité. Les chercheurs peuvent également utiliser cette échelle pour étudier les relations entre l'engagement organisationnel et d'autres variables telles que le bien-être des employés, la performance organisationnelle et la rétention des employés.

3.4.Klein Unidimensional Target-free (KUT) Scale (2012)¹

Selon la définition de Klein et al. (2012), l'engagement représente un lien psychologique volontaire reflétant la dévotion et la responsabilité envers une cible particulière. À partir de cette définition, Klein et ses collègues ont proposé une approche novatrice pour reconceptualiser l'échelle de mesure de l'engagement en proposant l'échelle à quatre items. Cette échelle, basée sur la définition conceptuelle de l'engagement de Klein et al, est unidimensionnelle et applicable à toutes les cibles dans le milieu de travail. Cette dernière ne comporte que quatre éléments :

- (a) "Dans quelle mesure êtes-vous engagé envers [votre/la/cette] cible ?"
- (b) "Dans quelle mesure vous souciez-vous de [votre/la/cette] cible ?"
- (c) "Dans quelle mesure êtes-vous dévoué envers [votre/la/cette] cible ?"
- (d) "Dans quelle mesure avez-vous choisi de vous engager envers [votre/la/cette] cible ?".

¹ Howard J. Klein, Joseph T. Cooper, Janice C. Molloy et Jacqueline A. Swanson, «*The Assessment of Commitment: Advantages of a Unidimensional, Target-Free Approach*», Journal of Applied Psychology, 2013 American Psychological Association 2014, Vol. 99, No. 2, p224,225

Chapitre II : Cadre théorique de l'engagement organisationnel.

Une échelle de réponse à cinq points a été préparée pour cet instrument, avec des options :

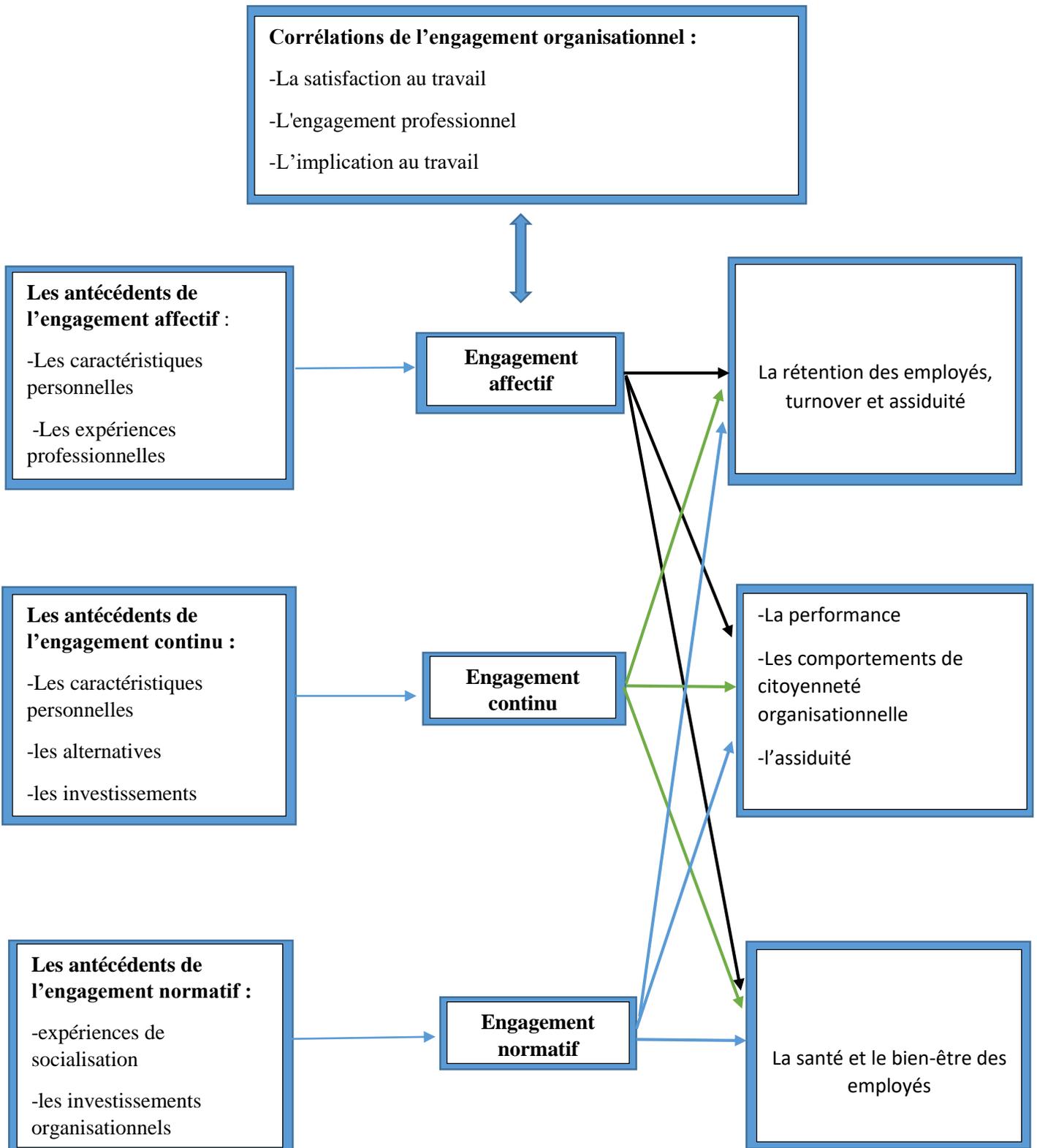
1 = Pas du tout ; 2 = Légèrement ; 3 = Modérément ; 4 = Assez ; 5 = Extrêmement.

Si la variance limitée devient une préoccupation, cela peut être converti en une échelle à sept points. Les variables dépendantes utilisées dans cette échelle sont :

(a) l'identification, (b) la satisfaction au travail, (c) les comportements extra-rol, (d) les intentions de départ, et toutes ont été auto-déclarées.

Cette dernière a été conçue pour être applicable à toutes les cibles dans le milieu de travail. Cette échelle est facile à administrer et sa réponse à cinq points peut être convertie en une échelle à sept points si nécessaire. Bien que la validité et la fiabilité de cette échelle soient encore discutée, elle représente une alternative rapide et simple aux échelles d'engagement traditionnelles et peut être utile pour les chercheurs souhaitant mesurer rapidement l'engagement dans leur contexte d'étude.

Figure 2- 1: un modèle a trois composantes de l'engagement organisationnel



Source: John P. Meyer et al, Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences Journal of Vocational Behavior 61, 20–52 (2002)

- En conclusion de cette section, nous avons examiné les conséquences de l'engagement organisationnel sous différents aspects. Nous avons constaté que l'engagement organisationnel est étroitement lié à des résultats positifs tels que la performance individuelle et organisationnelle, la rétention des employés, les comportements de citoyenneté organisationnelle et les pratiques de gestion des ressources humaines. Ces résultats démontrent l'importance de favoriser un fort engagement au sein de l'organisation. Les outils de mesure de l'engagement organisationnel tels que les échelles de Lodahl et Kejner, le "Questionnaire d'engagement organisationnel" de Mowday, Steers et Porter, l'échelle tridimensionnelle de Meyer et al., ainsi que la Klein Unidimensional Target-free (KUT) Scale, peuvent être utilisés pour évaluer et comprendre l'engagement des employés. En comprenant les antécédents, les conséquences et en utilisant les outils appropriés, les organisations peuvent prendre des mesures pour promouvoir un engagement organisationnel positif, favorisant ainsi le bien-être des employés et la réussite de l'organisation dans son ensemble.

Conclusion

En conclusion, l'engagement organisationnel est un concept de plus en plus important pour les entreprises qui cherchent à maintenir la loyauté de leurs employés dans un environnement en constante évolution. Au cours de ce chapitre, nous avons exploré les différentes approches théoriques de l'engagement organisationnel, en mettant l'accent sur les approches attitudinale et comportementale. Nous avons également discuté de la transition de l'engagement organisationnel d'un concept unidimensionnel à un concept tridimensionnel.

Il est important de souligner que la mesure de l'engagement organisationnel se fait à travers différentes échelles, qui peuvent être limitées dans leur portée et leur généralisabilité en raison de leur dépendance aux individus et aux cultures. Cependant, en prenant en compte les antécédents et les conséquences de l'engagement organisationnel, il est possible de mieux comprendre le processus de construction de l'engagement et les conséquences qu'il peut avoir sur la performance et la présence des employés dans l'organisation.

Enfin, il est clair que l'engagement organisationnel est un sujet complexe qui nécessite une approche nuancée et une compréhension approfondie de ses différents aspects. Les recherches futures sur ce sujet pourront aider les entreprises à développer des stratégies efficaces pour promouvoir l'engagement de leurs employés et améliorer leur performance globale.

Le prochain chapitre constitue le cœur de notre recherche, car il se concentre sur l'étude pratique de l'impact de la justice organisationnelle sur l'engagement organisationnel chez les employés de Nestlé Waters Algérie.

Chapitre III : Analyse de l'impact
de la justice organisationnelle sur
l'engagement organisationnel chez
les employés de Nestlé Waters
Algérie

Algérie

les employés de Nestlé Waters
l'engagement organisationnel chez

Introduction

L'étude pratique de notre recherche constitue une étape essentielle où nous nous plongeons dans l'application concrète de nos concepts théoriques. Dans ce chapitre, nous allons explorer l'impact de la justice organisationnelle sur l'engagement organisationnel chez les employés de Nestlé Waters Algérie. Notre objectif principal est d'analyser comment la perception de la justice organisationnelle influe sur le niveau d'engagement des employés au sein de cette entreprise.

Pour mener à bien cette étude, nous allons collecter des données auprès d'un échantillon d'employés de différentes fonctions et niveaux hiérarchiques au sein de Nestlé Waters Algérie. Nous utiliserons des questionnaires standardisés et adaptés pour mesurer la perception de la justice organisationnelle et l'engagement organisationnel des participants. Ces questionnaires nous fourniront des données quantitatives précieuses pour évaluer la relation entre ces deux variables clés.

Une fois les données collectées, nous utiliserons des méthodes d'analyse statistique par le logiciel SPSS. Nous chercherons à identifier les niveaux, les corrélations et les associations significatives entre ces variables, afin de mieux comprendre comment la justice organisationnelle peut influencer l'engagement des employés.

Section 01 : Fiche technique de l'entreprise Nestlé Waters Algérie - Blida.

L'entreprise Nestlé a capitalisé sur son expertise dans divers domaines, en particulier celui de l'eau, et a gagné une reconnaissance mondiale dans ce domaine. Elle a développé des produits qui contribuent à améliorer le mode de vie des consommateurs, devenant ainsi un leader incontesté dans leur catégorie. Dans cette section, nous chercherons à fournir une vue d'ensemble complète de cette entreprise en la définissant, en retraçant son histoire, en abordant ses missions et ses principes fondamentaux, et en présentant sa structure organisationnelle avec ses différents départements et divisions.

1. Présentation et histoire de l'entreprise Nestlé Waters Algérie - Blida

Nous présentons l'entreprise Nestlé Waters Algérie - Blida, son contexte, son historique et son importance dans le domaine de l'embouteillage des eaux.

1.1. Présentation et histoire de l'entreprise Nestlé Waters Algérie - Blida

Nestlé Waters se positionne comme le leader mondial incontesté dans le domaine des eaux minérales, tant en termes de volume que de valeur. Présente dans 197 pays à travers le globe, la société compte une impressionnante diversité de 2 000 marques différentes. De plus, elle dispose de plus de 34 centres de recherche et emploie de nombreux chercheurs répartis dans le monde entier.

Au niveau du marché des eaux minérales, Nestlé Waters occupe la troisième place au niveau mondial. Elle a fait le choix d'investir dans la région du Maghreb, en particulier en Algérie, où elle a établi sa présence en janvier 2006 en construisant sa première usine à « *Taberkachant* », située dans la wilaya de Blida. Ce site de production ultra-moderne, s'étendant sur une superficie d'environ 225 000 mètres carrés, est équipé des technologies les plus avancées afin de répondre aux normes internationales les plus rigoureuses. Plus de 226 employés, incluant des travailleurs hautement qualifiés et des cadres expérimentés, y contribuent activement.

La mission fondamentale de Nestlé Waters est de produire et de commercialiser l'eau minérale de qualité supérieure, dans le but de gagner la confiance et la satisfaction des consommateurs algériens. La société met un fort accent sur l'importance d'une alimentation saine et d'une bonne santé, des valeurs qui sont au cœur de ses marques renommées.

Chapitre III : Analyse de l'impact de la justice organisationnelle sur l'engagement organisationnel chez les employés de Nestlé Waters Algérie

1.2. L'histoire de Nestlé Waters Algérie – Blida

L'entreprise Nestlé a été fondée en 1860 par le pharmacien Henri Nestlé, lorsqu'il a développé une formule pour nourrir les nourrissons dont les mères ne pouvaient pas les allaiter. Cette recette a connu un immense succès et a rapidement été commercialisée dans toute l'Europe. En 1905, l'entreprise a fusionné avec la société Anglo-Swiss Condensed Milk Company, ce qui a permis l'ouverture rapide d'usines aux États-Unis, au Royaume-Uni, en Allemagne et en Espagne. Nestlé propose une large gamme de produits, tels que le lait Nido, Nesquik, Coffee-Mate, Pure Life, Cerelac, KitKat, Corn Flakes, Quality Street et Nescafé.

En 2008, l'usine de production d'eau de source "Nestlé Pure Life" a été inaugurée en Algérie, à Blida, avec une capacité de production initiale de 40 millions de litres. Cette capacité a augmenté à 75 millions de litres en 2009, puis à 270 millions de litres en 2017. L'eau est conditionnée dans des bouteilles de différentes tailles (0,5 L, 1,5 L, 5 L) et représente 10% des ventes totales de la société mère.

2. Les objectifs et les principes de l'entreprise Nestlé Waters Algérie – Blida

Les objectifs et les principes de l'entreprise sont les suivantes :

2.1. Les objectifs de l'entreprise Nestlé Waters Algérie – Blida

Dans sa quête pour devenir un leader mondial, Nestlé a formulé ses objectifs sous la forme de divers engagements, qui se présentent comme suit :¹

Engagements nutritionnels :

- Devenir un leader mondial en matière de connaissances sur la nutrition infantile.
- Réduire les risques de malnutrition en enrichissant les produits avec des éléments nutritifs essentiels.
- Diminuer la teneur en sucres dans les produits.

L'eau :

- Travailler à améliorer l'efficacité et la durabilité de la consommation d'eau dans l'ensemble de ses activités.
- Viser une réduction supplémentaire de 5% du prélèvement direct d'eau par tonne de production.
- Mettre en place des normes de référence concernant les ressources en eau dans toutes les usines de Nestlé Waters.

Durabilité environnementale :

- Atteindre une diminution de 10% des déchets totaux.
- Réduire la consommation d'énergie de 2%.
- Réduire les émissions de gaz à effet de serre de 2% par tonne de production

En plus de ces objectifs, la société s'engage à :

- Encourager l'amélioration continue pour atteindre les meilleures pratiques en laboratoire et anticiper les changements rapides et urgents.

¹ Document interne de l'entreprise

Chapitre III : Analyse de l'impact de la justice organisationnelle sur l'engagement organisationnel chez les employés de Nestlé Waters Algérie

- S'engager à offrir en permanence des services de qualité supérieure aux consommateurs en relevant constamment des défis.
- Promouvoir le développement des compétences et des talents du personnel en mettant particulièrement l'accent sur les futurs leaders, et encourager leur croissance et leur progression professionnelle.
- Atteindre des objectifs de gestion tels que la réduction de la charge de travail des superviseurs, la promotion de la flexibilité et de la stabilité organisationnelle.
- Atteindre des objectifs techniques, notamment en réduisant la maintenance des machines, les accidents du travail et les taux de défaillance des équipements.
- Atteindre des objectifs économiques tels que l'accroissement de l'efficacité de production, des bénéfices et de la compétitivité.

2.2. Les principes de l'entreprise Nestlé Waters Algérie – Blida

Nestlé Waters met en avant certains principes fondamentaux qui guident ses actions. Ces principes s'articulent autour des consommateurs, des individus, des fournisseurs, des clients et de l'environnement. Ils représentent un engagement fort de Nestlé Waters à respecter les normes légales et à contribuer positivement à la société. Voici un aperçu de ces principes :

Les consommateurs :

- Améliorer la qualité de vie des consommateurs en proposant des aliments et des boissons sains.
- Garantir la qualité et la sécurité des produits, de manière à ce que la marque Nestlé soit synonyme de fiabilité et de qualité supérieure.
- Communiquer de manière fiable et transparente avec les consommateurs pour renforcer leur confiance dans des systèmes alimentaires sains.

Les droits de l'homme et les pratiques de travail :

- Respecter et soutenir les principes des droits de l'homme tels qu'énoncés dans l'Accord mondial des Nations Unies.

Chapitre III : Analyse de l'impact de la justice organisationnelle sur l'engagement organisationnel chez les employés de Nestlé Waters Algérie

Les individus :

- Encourager le leadership et la responsabilité individuelle en matière de santé et de sécurité au travail, en évitant les accidents, les blessures et les problèmes de santé professionnelle.

Les fournisseurs et les clients :

- Établir des relations basées sur l'honnêteté, l'intégrité et l'équité avec les fournisseurs et les clients contractuels, en respectant les normes de l'entreprise.
- Contribuer au développement durable des communautés rurales en les aidant à rendre leur environnement plus durable.

L'environnement :

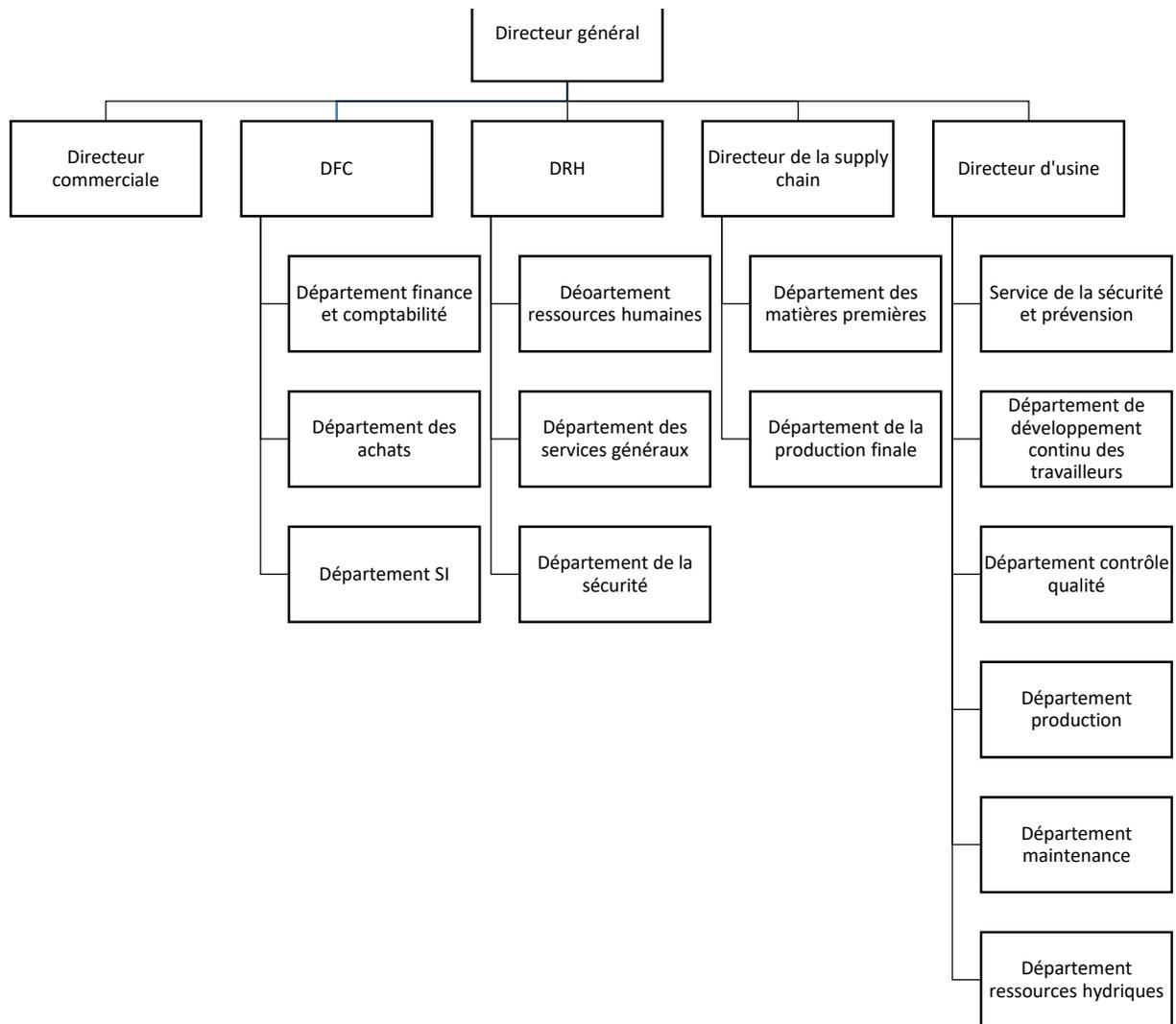
1. Promouvoir la durabilité environnementale en utilisant de manière efficace et efficiente les ressources naturelles.
2. Adopter une approche responsable de l'utilisation de l'eau et travailler à son amélioration continue.

3. La structure organisationnelle de Nestlé Waters Algérie - Blida

La société Nestlé Waters - Blida en Algérie adopte une structure organisationnelle qui définit les relations internes prédominantes au sein de l'entreprise, en attribuant des tâches spécifiques à chaque département en fonction des compétences et des capacités individuelles et collectives.

3.1. L'organigramme de Nestlé Waters Algérie

Figure 3- 1: organigramme de Nestlé waters Algérie



Source : document interne de l'entreprise

3.2. Analyse de la structure organisationnelle de Nestlé Waters

Selon l'organigramme de l'entreprise, les principales tâches de chaque direction sont les suivantes :

3.2.1. Le directeur général

Mr. Konak Erkan est le directeur général de la filiale Nestlé waters Algérie. Son but principal est l'atteinte des objectifs fixés par l'entreprise. Pour ce faire, il doit s'assurer du bon développement de la filiale sur le marché local et de la bonne rentabilité de celle-ci, pour le siège social.

Et en tant que représentant de l'entreprise Nestlé waters en Algérie, il joue un rôle de lien entre l'entreprise et les employés. Il supervise tous les départements constitutifs de l'organisation et les préside lors des conseils d'administration. Il établit également les objectifs et les politiques que l'entreprise souhaite atteindre à l'avenir.

3.2.2. Le directeur commercial

Il gère les opérations de vente des produits de l'entreprise. Ses responsabilités comprennent la négociation avec les fournisseurs et les distributeurs pour obtenir les meilleurs prix, la mise en œuvre de la politique de vente, ainsi que la supervision de l'analyse des informations relatives au marché et aux fluctuations de l'offre et de la demande.

3.2.3. Le directeur financier et comptable

Il est responsable de la gestion financière optimale de l'entreprise. Il supervise trois départements, à savoir :

Le département de la comptabilité et des finances : qui s'occupe de la préparation du budget annuel estimatif et des estimations mensuelles, de l'audit et de la révision des différents comptes, ainsi que du suivi quotidien des documents et enregistrements légaux.

Le département des achats : qui est chargé d'acquérir tous les fournitures, outils et équipements de production nécessaires aux employés pour l'exécution de leurs tâches.

Le département des systèmes d'information : qui est responsable du traitement des données et des informations de l'entreprise, de l'organisation et de la structuration de la fonction informatique, ainsi que de la maintenance et du suivi des équipements informatiques.

Chapitre III : Analyse de l'impact de la justice organisationnelle sur l'engagement organisationnel chez les employés de Nestlé Waters Algérie

3.2.4. Le directeur des ressources humaines

Assume le rôle de conseiller et de gestionnaire de tous les services et politiques de programmes de l'entreprise. Il supervise trois départements, à savoir :

Le département des ressources humaines : chargé d'appliquer les instructions nécessaires pour une meilleure exécution des fonctions, de superviser la préparation et le versement des rémunérations des employés, ainsi que de veiller à tous les processus liés aux salaires.

Le département des services généraux : qui identifie les services internes de l'entreprise et les services à externaliser, ainsi que de déterminer les besoins en matière de sortie de marchandises et d'outils.

Le département de la sécurité : dont l'objectif est de préserver la sécurité de l'entreprise en interne et de veiller à la continuité et à la disponibilité des services de sécurité en sensibilisant le personnel à la sécurité.

3.2.5. Le directeur de la chaîne d'approvisionnement

Le directeur de la chaîne d'approvisionnement est responsable de la logistique, supervisant les opérations qui incluent la planification, les achats, les fournitures de production, le contrôle des stocks, le transport, la fourniture et la distribution. Son rôle consiste à s'assurer que chaque étape fonctionne de manière efficace pour éviter les retards coûteux et les opportunités de vente perdues. Il supervise deux départements :

- Le département des matières premières : qui se charge de fournir tous les matériaux utilisés dans le processus de production. Son objectif est de planifier des approvisionnements en matériaux ou produits pour assurer le bon fonctionnement des unités de production et de viser à produire le plus grand nombre possible de produits.
- le département de la production finale : qui se concentre sur la production des bouteilles dans leur forme finale.

3.2.6. Le directeur d'usine

Il exerce ses fonctions dans le cadre de ses pouvoirs autorisés. Il est chargé de proposer la politique de l'usine, ainsi que ses stratégies, plans et budgets. Il est responsable de l'identification des besoins nécessaires, de la coordination des activités des différents services, de la surveillance de la quantité et de la qualité de la production, ainsi que de la modernisation et de la maintenance des équipements pour accroître la capacité de production de l'usine. De plus, il supervise divers services, notamment :

Chapitre III : Analyse de l'impact de la justice organisationnelle sur l'engagement organisationnel chez les employés de Nestlé Waters Algérie

- Le service de sécurité et de prévention a pour responsabilités :

-Garantir la qualité des travailleurs et leur fournir des orientations concernant les risques professionnels.

-Mettre en place des programmes de dépistage médical réguliers pour les travailleurs dès leur prise de fonction.

-Assurer la vaccination contre différentes maladies.

- Le département de développement continu des travailleurs a pour rôle :

-Appliquer la politique de formation et de perfectionnement au sein de l'entreprise.

-Établir des plans de formation annuels.

-Superviser le suivi du programme de formation conformément aux normes établies.

- Le département de contrôle de la qualité a pour missions :

-Examiner des échantillons des produits fabriqués en utilisant les méthodes et les normes appropriées, et les comparer aux exigences spécifiées.

-Vérifier que tous les employés respectent les normes de qualité requises.

-Examiner les plans et les spécifications nécessaires pour obtenir le produit final.

- Le département de production et de planification est responsable des tâches suivantes :

-Assurer la surveillance de la production et résoudre les problèmes liés au processus de production.

-Estimer les coûts et établir les budgets relatifs à la production.

- Le département de maintenance a pour missions principales :

-Effectuer régulièrement l'inspection et l'évaluation des équipements et des installations de l'entreprise.

-Développer et mettre à jour de manière continue les procédures de maintenance.

-Veiller au bon fonctionnement des machines utilisées dans le processus de production.

Chapitre III : Analyse de l'impact de la justice organisationnelle sur l'engagement organisationnel chez les employés de Nestlé Waters Algérie

- Le département des ressources hydriques se charge des activités suivantes :

-Découvrir de nouvelles sources et ressources en eau.

-Effectuer des patrouilles pour analyser la qualité de l'eau produite.

- Dans cette section, nous avons examiné divers aspects de l'entreprise, mettant en évidence ses activités, son engagement envers la durabilité et sa position sur le marché de l'eau en Algérie. Nous avons également souligné l'importance de l'entreprise en tant que fournisseur d'eau en bouteille de haute qualité, répondant aux besoins et aux attentes des consommateurs. En outre, nous avons mis en évidence les efforts de Nestlé Waters Algérie pour promouvoir une gestion responsable des ressources en eau, en mettant en œuvre des pratiques durables et en s'engageant activement dans des initiatives de préservation de l'eau et de protection de l'environnement.
- En conclusion, Nestlé Waters Algérie se positionne comme un acteur majeur de l'industrie de l'eau en Algérie, s'efforçant de répondre aux besoins des consommateurs tout en adoptant une approche durable et responsable. L'entreprise met en avant des pratiques de gestion responsable des ressources en eau et s'engage envers sa main-d'œuvre en offrant un environnement de travail propice au développement et à l'épanouissement professionnel.

Section 02 : Présentation de la méthodologie de recherche

Chaque étude empirique repose sur une méthodologie rigoureuse et bien structurée, en suivant des étapes successives. Le chercheur s'appuie sur des outils pratiques pour collecter des données à partir de l'échantillon d'étude, puis analyse les résultats obtenus en se basant sur des méthodes statistiques adaptées à la nature du sujet, au type d'étude ainsi qu'aux hypothèses qu'il cherche à confirmer. Dans cette section, nous présenterons nos travaux réalisés lors de l'étude exploratoire ainsi que les conclusions auxquelles nous sommes parvenus. Ensuite, nous exposerons les différentes approches utilisées dans l'étude analytique.

1. Le cadre méthodologique de la recherche

Compte tenu de notre intérêt pour l'impact de la justice organisationnelle sur l'engagement organisationnel parmi les employés de Nestlé Waters Algérie, nous avons opté pour une approche quantitative dans notre étude. Pour ce faire, nous avons mis en place un sondage basé sur un questionnaire.

1.1. Structure du questionnaire

Le questionnaire de notre étude est composé de trois parties :

1.1.1. L'échelle de mesure de l'engagement organisationnel (variable dépendant)

L'évaluation de l'engagement organisationnel repose sur l'utilisation de l'échelle de mesure de l'engagement organisationnel, également connue sous le nom d'Organizational Commitment Scale, développée par Allen et Meyer (1990) ainsi que Meyer et Allen (1991, 1997). Ces chercheurs ont étudié l'engagement sous trois formes distinctes : l'engagement affectif, l'engagement normatif et l'engagement de continuité. À l'origine, l'échelle comprenait 24 items, avec 8 items pour chaque dimension, mais elle a été réduite à 18 items (6 items par dimension) suite à une étude méthodologique approfondie.

Suite à une discussion avec notre correspondant chez Nestlé Waters Algérie, nous avons pris en compte leurs observations selon lesquelles plusieurs items pourraient provoquer une confusion parmi les employés. Par conséquent, nous avons réduit le nombre d'items à 16 (dont 7 pour l'engagement affectif, 3 pour l'engagement de continuité et 6 pour l'engagement normatif).

Chapitre III : Analyse de l'impact de la justice organisationnelle sur l'engagement organisationnel chez les employés de Nestlé Waters Algérie

1.1.2. L'échelle de mesure de la justice organisationnelle (variable indépendant)

L'évaluation de la justice organisationnelle dans notre étude a été réalisée en utilisant une version adaptée de l'échelle de Colquitt (2001), qui est une échelle couramment utilisée par les chercheurs. Cette échelle est composée de trois sous-échelles : la justice distributive, la justice procédurale et la justice interactionnelle, comprenant initialement un total de 20 items. Cependant, dans notre étude, nous avons utilisé une version modifiée de cette échelle, ne comprenant que 15 items sélectionnés spécifiquement pour notre contexte de recherche.

1.1.3. Fiche sémantique

Cette section comprend cinq (05) questions qui portent sur des variables démographiques et personnels, à savoir : Le genre, L'âge, Le diplôme, Le niveau hiérarchique, nombre d'années d'expérience et l'expérience professionnelle antérieure.

1.2. Déroulement de l'enquête

Pour mener notre enquête, nous avons opté pour la distribution d'un questionnaire papier à un échantillon diversifié comprenant des participants de différents niveaux hiérarchiques au sein de l'organisation. La distribution du questionnaire s'est étendue sur une période d'une semaine, pendant laquelle nous avons veillé à atteindre le plus grand nombre de répondants possible. Il était important pour nous de garantir que la collecte des données se fasse dans les délais impartis, et donc nous avons demandé aux participants de remplir le questionnaire le jour même de sa distribution. Cette approche nous a permis de recueillir des réponses variées et représentatives des différents niveaux hiérarchiques au sein de l'entreprise Nestlé Waters Algérie - Blida.

Chapitre III : Analyse de l'impact de la justice organisationnelle sur l'engagement organisationnel chez les employés de Nestlé Waters Algérie

1.3. Échelle d'analyse de l'étude

Nous avons utilisé une échelle d'analyse dans notre étude, plus précisément l'échelle de Likert à cinq points. Cette échelle nous a permis de recueillir les réponses des participants concernant leur perception et leur évaluation du niveau de justice organisationnelle et de l'engagement organisationnel chez les employés de Nestlé waters. Chaque paragraphe du questionnaire proposait cinq options de réponse, allant de (1), représentant le plus haut degré de désaccord quant à la réalisation d'un élément (pas du tout d'accord), à (5), représentant le plus haut degré d'accord quant à la réalisation d'un élément (tout à fait d'accord), comme illustré dans le tableau N°01 suivant :

Tableau 3- 1: Echelle de likert à cinq points pour la tabulation des résultats

Options	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord
paragaphes	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
A					
B					

Source : Elaboré par l'étudiante.

Une fois toutes les réponses collectées, les données sont tabulées et enregistrées. Ensuite, les moyennes arithmétiques des différentes dimensions des variables de l'étude sont calculées individuellement. Ces moyennes sont ensuite comparées, à la fois de manière collective et individuelle, à l'échelle d'analyse des résultats. Cela nous permet d'évaluer et d'interpréter les résultats. Il convient de noter que pour déterminer la longueur des cellules de l'échelle d'analyse des résultats (limites inférieure et supérieure), le range de réponse ($5-1=4$) est calculée. Cette range est ensuite divisée par le nombre de catégories de l'échelle pour obtenir la longueur correcte de chaque cellule ($4/3=1,33$). Cette valeur est ensuite ajoutée à la plus petite valeur de l'échelle (ou point de départ, qui est "1") pour déterminer la limite supérieure de chaque cellule (Ostrom, 2011 & Croasmun). Le tableau suivant présente l'échelle d'analyse des résultats de l'étude ainsi que les intervalles des moyennes arithmétiques correspondantes, accompagnés des niveaux d'évaluation adoptés.

Chapitre III : Analyse de l'impact de la justice organisationnelle sur l'engagement organisationnel chez les employés de Nestlé Waters Algérie

Tableau 3- 2: Echelle d'analyse des résultats de l'étude

intervalles	[2,33 – 1,00]	[3,66 – 2,34]	[5,00 – 3,67]
Niveau	Bas	Moyen	Élevé

Source : Elaboré par l'étudiante

1.4. L'échantillon de l'étude

En ce qui concerne la taille de l'échantillon de l'étude, elle a été déterminée en se basant sur :

1.4.1. L'équation de Steven Thompson

Selon l'équation de "Steven Thompson" :

$$n = \frac{N \times P(1-p)}{\left[\left[(N-1) \times (d^2 \div z^2) \right] + p(1-p) \right]}$$

N : représente la taille de la population.

Z : est le score standard correspondant au niveau de signification (0,95) et équivaut à 1,96.

d: est la marge d'erreur fixée à 0,50.

p : est la proportion de la caractéristique neutre également égale à 0,50.

Ainsi, en utilisant cette formule, nous avons calculé la taille de l'échantillon pour l'entreprise Nestlé Waters, qui est estimée à $n = 144$. En arrondissant, nous obtenons une taille d'échantillon finale de $N = 150$.

Chapitre III : Analyse de l'impact de la justice organisationnelle sur l'engagement organisationnel chez les employés de Nestlé Waters Algérie

1.5. Population et échantillon de l'étude

Par conséquent, nous pouvons affirmer que la taille d'échantillon précédemment mentionnée est suffisante pour généraliser les résultats, qui font partie de la présente étude et de la population étudiée. Il est important de noter que l'étudiante a distribué de manière aléatoire 150 questionnaires aux employés de l'entreprise, puis en a récupéré 100, en excluant 10 questionnaires en raison de leur inadéquation. Par conséquent, l'analyse porte sur 90 questionnaires, ce qui correspond à 60% du nombre total de questionnaires distribués et à 39% de la population totale. Ces proportions sont statistiquement acceptables. Le tableau 3-3 présente en détail la façon dont ces questionnaires ont été traités.

Tableau 3- 3: questionnaires distribués et récupérés

Facteur	La population de l'étude
Nombre total d'employés de l'entreprise	230
Questionnaires distribués	150
Questionnaires récupérés	100
Questionnaires exclus	10
Questionnaires valides	90
Pourcentage par rapport au nombre total de la population	%39
Pourcentage par rapport au nombre de questionnaires distribués	%60

Source : Elaboré par l'étudiante.

2. Les outils de traitement statistique et La fiabilité de l'outil d'étude

Avant d'aborder la présentation et l'interprétation des résultats, il est nécessaire de les évaluer en utilisant une batterie de tests statistiques spécialisés pour garantir leur validité :

2.1. Les outils de traitements statistiques utilisés dans l'étude

Afin de répondre aux objectifs de l'étude, de tester ses hypothèses et d'interpréter les résultats, différentes méthodes de traitement statistique ont été employées. Les réponses des questionnaires ont été préalablement vérifiées pour assurer l'intégrité des données requises. L'analyse statistique a été effectuée à l'aide du logiciel SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) version 25, largement reconnu dans le domaine. Divers tests statistiques spécialisés ont été utilisés, notamment :

- Le coefficient de fiabilité interne Cronbach Alpha.

- Les méthodes statistiques descriptives :

- Les tableaux de fréquences et les proportions.

- Les moyennes arithmétiques.

- Les écarts-types.

- Tests statistiques préliminaires :

- One Sample T-Test.

- Tests statistiques postérieurs :

- Test de Scheffe.

- Test de corrélation de Pearson (Pearson Correlation).

- Analyse de régression multiple (Multiple Regression).

Chapitre III : Analyse de l'impact de la justice organisationnelle sur l'engagement organisationnel chez les employés de Nestlé Waters Algérie

2.2. La fiabilité de l'outil d'étude (le questionnaire)

Afin de vérifier la fiabilité de l'outil d'étude (le questionnaire) et sa capacité à fournir des résultats cohérents lorsqu'il est administré à plusieurs reprises, l'étudiante a utilisé l'indice de cohérence interne appelé Alpha de Cronbach. Cette équation a été appliquée aux réponses d'un échantillon de 30 individus provenant de l'entreprise Nestlé waters Algérie. Le questionnaire leur a été distribué à deux moments distincts, avec un intervalle de 15 jours entre les deux administrations. Cette démarche permettra de généraliser les résultats ultérieurement.

Tableau 3- 4: Résultats du test de Cronbach Alpha

Variables	N°	Dimensions	Le coefficient de fiabilité
La justice organisationnelle	1	Justice distributive	80,7
	2	Justice procédurale	84
	3	Justice interactionnelle	81
Toutes les dimensions de la JO			87,3
L'engagement organisationnel	1	Engagement affectif	73
	2	Engagement normatif	76,3
	3	Engagement de continuité	61,2
Toutes les dimensions de l'EO			83
Toutes les dimensions			80,2

Source : Elaboré par l'étudiante en se basant sur les résultats du logiciel SPSS.

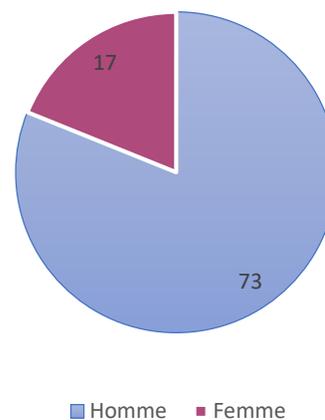
- Les résultats du test de Cronbach Alpha révèlent une bonne cohérence interne pour la plupart des dimensions de l'étude, ainsi que pour l'ensemble des dimensions regroupées. Le coefficient de fiabilité de 87,3% pour toutes les dimensions de la justice organisationnelle regroupées. De même, lorsque toutes les dimensions de l'engagement organisationnel sont regroupées, le coefficient de fiabilité de 83%. Ces résultats renforcent la confiance dans les mesures utilisées dans l'étude et fournissent une base solide pour l'analyse et l'interprétation des données.

3. Analyse des caractéristiques de l'échantillon d'étude selon les variables personnelles et professionnelles.

Dans cette section, nous procéderons à l'analyse des caractéristiques de l'échantillon d'étude en fonction des variables personnelles et professionnelles, afin de mieux comprendre la composition et les profils des participants.

3.1. Selon le genre

Figure 3- 2: Le genre des répondants

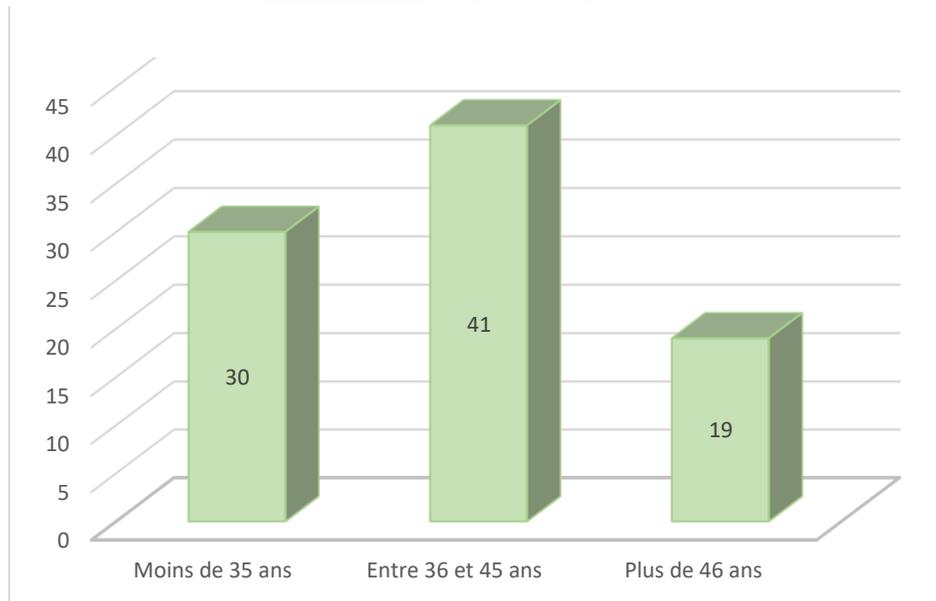


Source : Elaboré par l'étudiante en se basant sur les résultats du logiciel SPSS.

Ce tableau présente les résultats de l'analyse des caractéristiques de l'échantillon d'étude pour l'entreprise Nestlé Waters Algérie, en se concentrant sur la variable du genre. Sur les 90 participants de l'échantillon, on observe que 73 sont des hommes, ce qui représente 81% de l'échantillon. En revanche, il y a 17 femmes, ce qui équivaut à 19% de l'échantillon. Ces données indiquent une prédominance masculine au sein de l'échantillon étudié de l'entreprise Nestlé Waters Algérie, avec une représentation féminine relativement plus faible.

3.2. Selon l'âge

Figure 3- 3: L'âge des répondants



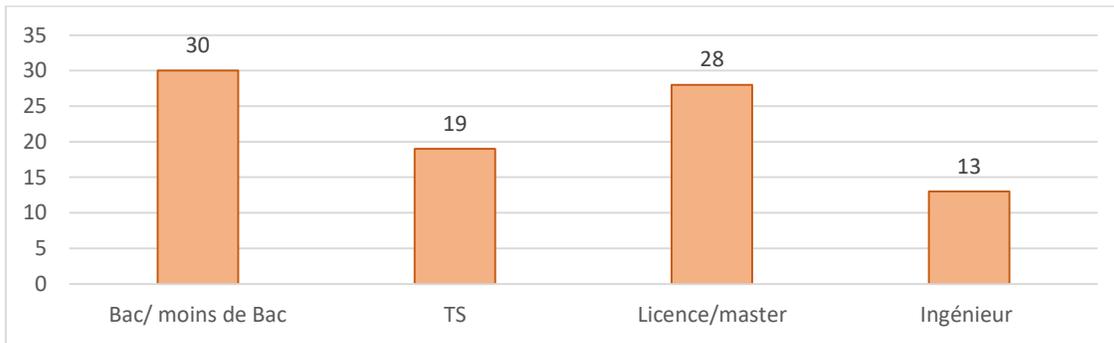
Source : Elaboré par l'étudiante en se basant sur les résultats du logiciel SPSS

Le tableau présente les données de l'analyse des caractéristiques de l'échantillon en fonction de l'âge. Ces résultats indiquent que la tranche d'âge la plus représentée dans l'échantillon est celle des participants âgés de 36 à 45 ans, avec un pourcentage de 45,6%. Les participants de moins de 35 ans représentent 33,3% de l'échantillon, tandis que ceux de plus de 46 ans représentent 21,1%. Cela suggère une distribution relativement équilibrée des participants en termes d'âge, avec une légère prédominance de la tranche d'âge des 36-45 ans.

Chapitre III : Analyse de l'impact de la justice organisationnelle sur l'engagement organisationnel chez les employés de Nestlé Waters Algérie

3.3. Selon le niveau d'éducation

Figure 3- 4: Le niveau d'éducation des répondants

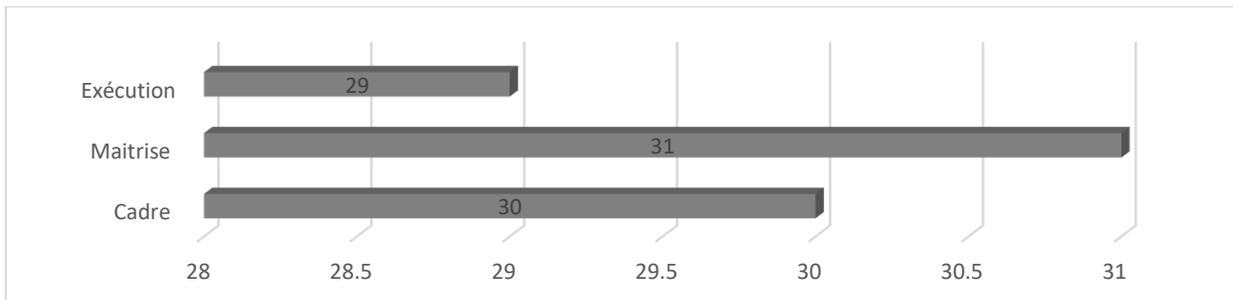


Source : Elaboré par l'étudiante en se basant sur les résultats du logiciel SPSS

Ces résultats indiquent la répartition de l'échantillon de Nestlé Waters en fonction du niveau d'éducation. On peut observer que le niveau d'éducation le plus fréquent parmi les participants de l'entreprise est le niveau d'éducation égal ou inférieur au baccalauréat, avec un pourcentage de 33,3%. Les participants ayant un licence ou un master représentent 31,2% de l'échantillon, tandis que ceux ayant un niveau de TS représentent 21,1% et ceux ayant un niveau d'ingénieur représentent 14,4%.

3.4. Selon le niveau hiérarchique

Figure 3- 5: Le niveau hiérarchique des répondants



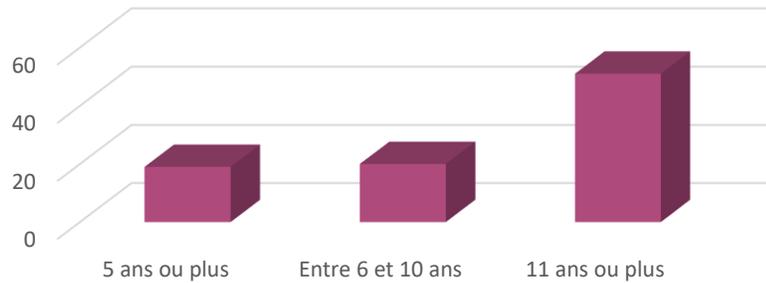
Source : Elaboré par l'étudiante en se basant sur les résultats du logiciel SPSS

Ces résultats indiquent la répartition de l'échantillon en fonction du niveau hiérarchique. On peut observer que le niveau hiérarchique le plus fréquent parmi les participants est celui de la maitrise, avec un pourcentage de 34,4%. Les participants occupant des postes de cadre représentent 33,3% de l'échantillon, tandis que ceux occupant des postes d'exécution représentent 32,2%.

Chapitre III : Analyse de l'impact de la justice organisationnelle sur l'engagement organisationnel chez les employés de Nestlé Waters Algérie

3.5. Selon l'expérience

Figure 3- 6: la répartition des employés selon l'expérience

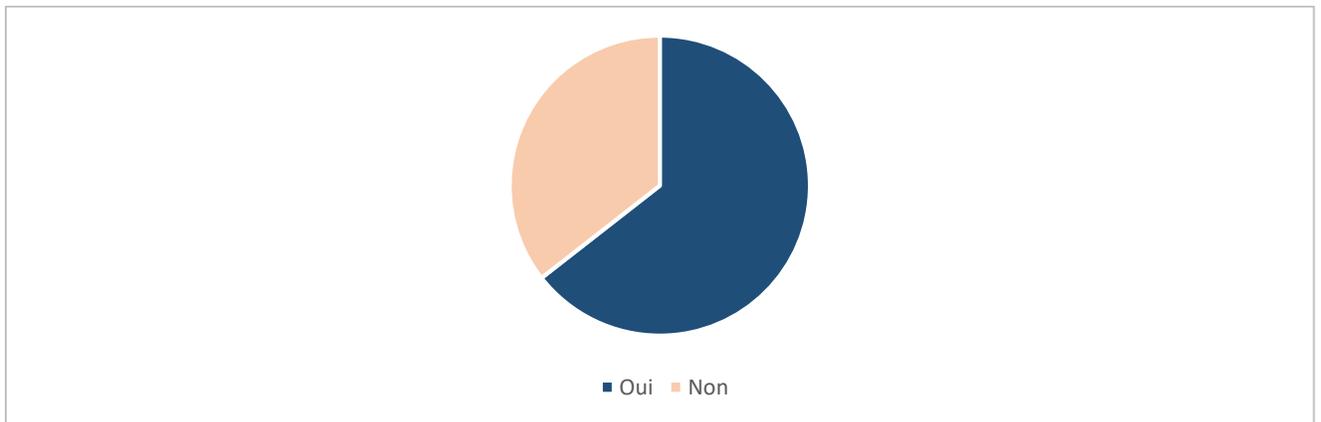


Source : Elaboré par l'étudiante en se basant sur les résultats du logiciel SPSS

Ces résultats nous indiquent la répartition des participants en fonction de leur expérience professionnelle. On peut observer que la majorité des participants (56,7%) ont une expérience de travail de 11 ans ou plus. Les participants ayant une expérience de 5 ans ou plus représentent 21,1% de l'échantillon, tandis que ceux ayant une expérience entre 6 et 10 ans représentent 22,2%.

3.6. Selon l'expérience préalable dans d'autre entreprise

Figure 3- 7: La répartition des employés selon l'expérience préalable dans d'autres entreprises



Source : Préparé par l'étudiante en se basant sur les résultats du logiciel SPSS

Ces résultats nous indiquent la répartition des participants en fonction de leur expérience préalable dans d'autres entreprises. On peut observer que la majorité des participants (64,4%) ont une expérience préalable dans d'autres entreprises, tandis que 35,6% n'ont pas d'expérience préalable.

Chapitre III : Analyse de l'impact de la justice organisationnelle sur l'engagement organisationnel chez les employés de Nestlé Waters Algérie

Dans cette section de notre étude, nous avons abordé la méthodologie de recherche utilisée, le choix de l'échantillon, la conception du questionnaire, l'analyse de la fiabilité du questionnaire par le coefficient alpha de Cronbach, ainsi que l'analyse des variables personnelles et professionnelles de l'échantillon étudié.

Le choix de l'échantillon a été basé sur une approche aléatoire, ce qui nous permet d'obtenir des résultats représentatifs de la population étudiée. Nous avons veillé à ce que l'échantillon soit suffisamment représentatif en termes de diversité des profils des participants, notamment en ce qui concerne leurs caractéristiques personnelles et professionnelles.

Le questionnaire a été conçu en nous appuyant sur des modèles existants, tout en apportant des modifications appropriées pour notre étude spécifique. Nous avons veillé à ce que les questions soient claires, pertinentes et accessibles aux participants afin de garantir une bonne compréhension et des réponses fiables.

L'analyse de la fiabilité du questionnaire par le coefficient alpha de Cronbach nous a permis d'évaluer la cohérence interne des items mesurant les variables d'intérêt. Les résultats ont montré une bonne fiabilité des mesures, renforçant ainsi la validité de notre questionnaire.

Enfin, nous avons procédé à une analyse approfondie des variables personnelles et professionnelles de l'échantillon étudié. Cela nous a permis de mieux comprendre les caractéristiques des participants, leurs expériences professionnelles et leur implication dans l'organisation.

Section 03 : Analyse et interprétation des résultats de l'étude

La présente section se concentre sur l'analyse et l'interprétation des résultats de l'étude portant sur la justice organisationnelle et l'engagement organisationnel au sein de l'entreprise Nestlé Waters Algérie. L'objectif principal de cette analyse est d'examiner la relation entre la justice organisationnelle et l'engagement organisationnel, ainsi que d'évaluer l'impact de la justice organisationnelle sur l'engagement des employés.

1. Analyse de la justice organisationnelle au sein de l'entreprise Nestlé waters Algérie

Dans cette sous-section, nous procéderons à une approche statistique pour traiter les données et les résultats du premier paramètre de l'étude, qui est la justice organisationnelle. Nous procéderons à une analyse approfondie de sa nature et de sa situation au sein de l'entreprise étudiée, en abordant spécifiquement la première question de recherche formulées comme suit :

1. Quel est le niveau de justice organisationnelle prédominant dans l'entreprise Nestlé selon les employés ?

Pour répondre à cette question, les dimensions de la justice organisationnelle ont été évaluées en calculant les moyennes et les écarts-types. Ensuite, un test de Student pour un échantillon (One Sample T-Test) a été utilisé pour déterminer la signification statistique des résultats obtenus. Les résultats sont présentés dans le tableau 3-5.

Tableau 3- 5: les moyennes et les écarts-types des dimensions de la justice organisationnelle et le (one sample T-Test)

N°	Les dimensions	Moyenne	Écart-type	Rang	T	Degrés de liberté	Sig	Niveau d'évaluation
1	La justice distributive	3,47	0,90	1	4,99	89	*0,00	Moyen
2	La justice procédurale	3,30	0,83	3	3,44	89	*0,00	Moyen
3	La justice interactionnelle	3,32	0,81	2	3,75	89	*0,00	Moyen
Toutes les dimensions		3,37	0,76	-	4,58	89	*0,00	Moyen

Un niveau de signification statistique fixé à $\alpha \leq 0,05$ a été utilisé

Source : Elaboré par l'étudiante en s'appuyant sur les résultats du programme SPSS

Chapitre III : Analyse de l'impact de la justice organisationnelle sur l'engagement organisationnel chez les employés de Nestlé Waters Algérie

Le tableau présente les évaluations moyennes, les écarts-types, les rangs, les valeurs de T, les degrés de liberté, les niveaux de signification (Sig) et les niveaux d'évaluation pour différentes dimensions de la justice.

Dans l'ensemble, les évaluations moyennes pour les dimensions de la justice sont relativement proches, ce qui suggère une évaluation équilibrée des différents aspects de la justice. La dimension de la justice distributive obtient la moyenne la plus élevée avec 3,47, suivie de près par la justice interactionnelle avec 3,32 et la justice procédurale avec 3,30. Ces moyennes indiquent un niveau d'évaluation moyen pour chaque dimension.

Les écarts-types sont relativement faibles pour toutes les dimensions de la justice. Cela suggère que les évaluations sont relativement cohérentes et consistantes, avec peu de variation d'une personne à l'autre.

Les rangs indiquent la position relative de chaque dimension de la justice par rapport aux autres. Dans ce cas, la justice distributive occupe le rang 1, la justice interactionnelle le rang 2 et la justice procédurale le rang 3. Cela indique que la justice distributive est évaluée plus favorablement que les autres dimensions, suivie de près par la justice interactionnelle.

Les valeurs de T, les degrés de liberté et les niveaux de signification (Sig) démontrent que les évaluations pour toutes les dimensions de la justice sont statistiquement significatives. Cela signifie que les différences observées par rapport à une valeur de référence sont très peu probables dues au hasard. La valeur de T globale est de 4,58, avec un niveau de signification très bas (0,00*), confirmant ainsi la signification statistique des évaluations.

En conclusion, ce tableau indique une évaluation moyenne équilibrée des dimensions de la justice, avec une légère prédominance de la justice distributive. Les évaluations sont cohérentes et statistiquement significatives, ce qui suggère une importance accordée à toutes les dimensions de la justice étudiées.

Chapitre III : Analyse de l'impact de la justice organisationnelle sur l'engagement organisationnel chez les employés de Nestlé Waters Algérie

1.1. La justice distributive

Cette dimension est composée de cinq items, et le tableau 3-6 met en évidence les moyennes, les écarts-types et le classement des items, ainsi que le niveau d'évaluation accordé par les employés de l'entreprise :

Tableau 3- 6: les moyennes et les écarts-types de toutes les paragraphes de la dimension "justice distributive"

N°	Paragraphe	Moyenne	Écart-type	rang	Niveau d'évaluation
1	Les heures de travail sont réparties de manière équitable entre les employés de l'entreprise	3,93	0,99	1	Élevé
2	Le salaire que je perçois est équitable en considération de l'effort que je déploie dans mon travail	3,36	1,23	4	Moyen
3	Tous les employés, sans exception, ont la possibilité d'obtenir des récompenses et des incitations de manière équitable	3,22	1,34	5	Moyen
4	Les travailleurs bénéficient d'une répartition équitable de la charge de travail	3,40	1,26	3	Moyen
5	Je ressens que les responsabilités de mon travail sont justes et équitables par rapport à celles de mes collègues de même niveau professionnel	3,50	1,17	2	Moyen
La justice distributive		3,47	-	-	Moyen

Source : Elaboré par l'étudiante en s'appuyant sur les résultats du programme SPSS

Ce tableau présente les évaluations moyennes, les écarts-types, les rangs et les niveaux d'évaluation pour différentes déclarations liées à la justice distributive.

L'évaluation moyenne la plus élevée est attribuée à la déclaration "Les heures de travail sont réparties de manière équitable entre les employés de l'entreprise", avec une moyenne de 3,93. Cela suggère que les répondants perçoivent généralement une équité dans la répartition des heures de travail au sein de l'entreprise, ce qui indique un niveau élevé d'évaluation pour cette dimension. La déclaration concernant l'équité salariale en considération de l'effort déployé obtient une moyenne de 3,36, ce qui la place au quatrième rang. Cela indique que les répondants ont une évaluation moyenne pour cette dimension.

De même, les déclarations sur l'opportunité d'obtenir des récompenses et des incitations équitables, ainsi que sur la répartition équitable de la charge de travail, obtiennent des moyennes

Chapitre III : Analyse de l'impact de la justice organisationnelle sur l'engagement organisationnel chez les employés de Nestlé Waters Algérie

de 3,22 et 3,40 respectivement, les plaçant aux rangs cinq et trois. Ces évaluations moyennes suggèrent une évaluation moyenne pour ces aspects de la justice distributive.

La déclaration portant sur l'équité des responsabilités de travail par rapport aux collègues de même niveau professionnel obtient une moyenne de 3,50, ce qui la place au deuxième rang. Cela indique que les répondants perçoivent généralement une équité dans la répartition des responsabilités professionnelles, ce qui contribue à leur évaluation moyenne de cette dimension.

Dans l'ensemble, la justice distributive est évaluée comme étant de niveau moyen, avec une moyenne de 3,47. Cela suggère qu'il y a une perception globalement positive de l'équité dans la distribution des ressources et des récompenses au sein de l'entreprise, bien que des variations soient observées dans les évaluations des différentes déclarations.

Il est important de noter que les écarts-types pour toutes les déclarations sont relativement élevés, ce qui indique une certaine variabilité dans les évaluations des répondants.

En résumé, Les résultats de l'étude mettent en évidence les évaluations et les niveaux d'évaluation des différentes dimensions de la justice distributive. Selon les résultats, la répartition des heures de travail obtient une évaluation élevée, tandis que les autres déclarations sont évaluées de manière moyenne. Ces résultats suggèrent que des efforts supplémentaires peuvent être nécessaires pour renforcer la perception d'équité salariale, d'opportunités de récompenses et d'incitations équitables, ainsi que la répartition équitable de la charge de travail au sein de l'entreprise.

Chapitre III : Analyse de l'impact de la justice organisationnelle sur l'engagement organisationnel chez les employés de Nestlé Waters Algérie

1.2. La justice procédurale

Cette dimension est constituée de cinq paragraphes, et le tableau 3-7 met en évidence les moyennes, les écarts-types et le classement de ces items, ainsi que leur niveau d'évaluation par les employés des institutions étudiées.

Tableau 3- 7: les moyennes et les écarts-types de toutes les paragraphes de la dimension "justice procédurale"

N°	Paragraphe	Moyenne	Écart-type	Rang	Niveau d'évaluation
1	La direction de l'entreprise prend des décisions concernant la répartition des salaires de manière objective et impartiale.	3,06	1,12	5	Moyen
2	La direction de l'entreprise recueille des informations adéquates et précises (absences, discipline, etc.) avant de prendre des décisions relatives à l'évaluation des performances des employés.	3,53	1,08	2	Moyen
3	Les décisions prises pour répartir les charges de travail reposent sur des critères logiques et légitimes, ainsi que sur des justifications solides.	3,11	1,09	4	Moyen
4	Les décisions de la direction de l'entreprise se distinguent par leur clarté et leur transparence lorsqu'il s'agit de distribuer les incitations aux employés.	3,56	0,90	1	Moyen
5	Les décisions concernant les avertissements et les sanctions sont prises de manière équitable et appliquées de manière uniforme à tous les employés, sans aucune exception.	3,23	1,12	3	Moyen
La justice procédurale		3,30	-	-	Moyen

Source : Elaboré par l'étudiante en s'appuyant sur les résultats du programme SPSS

Ce tableau présente les évaluations moyennes, les écarts-types, les rangs et les niveaux d'évaluation pour différentes déclarations liées à la justice procédurale.

La déclaration qui obtient la moyenne la plus élevée est "Les décisions de la direction de l'entreprise se distinguent par leur clarté et leur transparence lorsqu'il s'agit de distribuer les incitations aux employés", avec une moyenne de 3,56. Cela suggère que les répondants perçoivent généralement que les décisions de la direction concernant les incitations aux employés sont claires et transparentes, ce qui indique un niveau moyen d'évaluation élevé pour cette dimension.

Chapitre III : Analyse de l'impact de la justice organisationnelle sur l'engagement organisationnel chez les employés de Nestlé Waters Algérie

La déclaration concernant la collecte d'informations adéquates et précises avant de prendre des décisions relatives à l'évaluation des performances des employés obtient une moyenne de 3,53, la plaçant au deuxième rang. Cela indique que les répondants perçoivent généralement que des informations adéquates sont prises en compte dans le processus d'évaluation des performances, ce qui contribue à leur évaluation moyenne de cette dimension.

Les déclarations concernant la prise de décisions concernant la répartition des salaires de manière objective et impartiale, la répartition des charges de travail basée sur des critères logiques et légitimes, ainsi que la prise de décisions équitables concernant les avertissements et les sanctions, obtiennent des moyennes de 3,06, 3,11 et 3,23 respectivement, les plaçant aux rangs cinq, quatre et trois. Ces évaluations moyennes suggèrent une évaluation moyenne pour ces aspects de la justice procédurale.

Dans l'ensemble, la justice procédurale est évaluée comme étant de niveau moyen, avec une moyenne de 3,30. Cela suggère qu'il y a une perception générale d'une procédure équitable dans les décisions prises par la direction de l'entreprise, bien que des variations soient observées dans les évaluations des différentes déclarations.

Il est important de noter que les écarts-types pour toutes les déclarations sont relativement élevés, ce qui indique une certaine variabilité dans les évaluations des répondants.

En résumé, Les résultats de l'étude indiquent une évaluation moyenne pour l'objectivité et l'impartialité des décisions salariales, la collecte d'informations précises, la logique et la légitimité des décisions de répartition des charges de travail, ainsi que l'équité des décisions concernant les avertissements et les sanctions. Ces résultats suggèrent que des efforts supplémentaires peuvent être nécessaires pour améliorer la perception de l'équité dans ces aspects de la justice procédurale au sein de l'entreprise.

Chapitre III : Analyse de l'impact de la justice organisationnelle sur l'engagement organisationnel chez les employés de Nestlé Waters Algérie

1.3. La justice interactionnelle

Cette section comprend cinq paragraphes, et le tableau 3-8 présente les moyennes, les écarts-types et le classement de ces paragraphes, ainsi que leur niveau d'évaluation par les employés des institutions étudiées.

Tableau 3- 8: les moyennes et les écarts-types de toutes les paragraphes de la dimension "justice interactionnelle"

N°	paragraphe	Moyenne	Écart-type	rang	Niveau d'évaluation
1	L'administration de l'entreprise s'engage à fournir des explications et des justifications logiques concernant les décisions prises en matière de répartition des salaires et des responsabilités.	3,00	1,21	4	Moyen
2	La direction de l'entreprise respecte et valorise la dignité des employés lors du traitement de toutes leurs transactions.	3,50	0,99	3	Moyen
3	Je ressens l'intégrité des responsables dans la résolution des conflits et des problèmes entre les employés.	3,68	0,97	1	Moyen
4	La direction encourage l'échange et la discussion des décisions concernant mon travail.	3,55	1,00	2	Moyen
5	La direction prend en considération les circonstances et les intérêts personnels des employés lors de l'application des procédures liées à la répartition des charges de travail (heures de travail).	2,95	1,20	5	Moyen
La justice distributive		3,32	-	-	Moyen

Source : Elaboré par l'étudiante en s'appuyant sur les résultats du programme SPSS

Ce tableau présente les évaluations moyennes, les écarts-types, les rangs et les niveaux d'évaluation pour différentes déclarations liées à la justice distributive.

La déclaration qui obtient la moyenne la plus élevée est "Je ressens l'intégrité des responsables dans la résolution des conflits et des problèmes entre les employés", avec une moyenne de 3,68. Cela suggère que les répondants ont généralement le sentiment que les responsables traitent les conflits et les problèmes entre les employés de manière intègre, ce qui indique un niveau moyen d'évaluation élevé pour cette dimension.

La déclaration concernant le respect et la valorisation de la dignité des employés par la direction de l'entreprise obtient une moyenne de 3,50, la plaçant au troisième rang. Cela indique

Chapitre III : Analyse de l'impact de la justice organisationnelle sur l'engagement organisationnel chez les employés de Nestlé Waters Algérie

que les répondants perçoivent généralement que la direction respecte et valorise leur dignité lors du traitement des transactions, ce qui contribue à leur évaluation moyenne de cette dimension.

Les déclarations concernant l'engagement de l'administration à fournir des explications et des justifications logiques concernant les décisions de répartition des salaires et des responsabilités, ainsi que l'encouragement de l'échange et de la discussion des décisions liées au travail, obtiennent des moyennes de 3,00 et 3,55 respectivement, les plaçant aux rangs quatre et deux. Ces évaluations moyennes suggèrent une évaluation moyenne pour ces aspects de la justice distributive.

La déclaration concernant la prise en considération des circonstances et des intérêts personnels des employés lors de l'application des procédures liées à la répartition des charges de travail obtient la moyenne la plus basse, soit 2,95, et se classe au cinquième rang. Cela indique que les répondants perçoivent que les circonstances et les intérêts personnels ne sont pas suffisamment pris en compte dans les décisions de répartition des charges de travail, ce qui contribue à leur évaluation moyenne plus faible pour cette dimension.

Dans l'ensemble, la justice interactionnelle est évaluée comme étant de niveau moyen, avec une moyenne de 3,32. Cela suggère qu'il y a une perception générale d'une certaine équité dans la répartition des salaires, des responsabilités et du traitement des conflits. Cependant, des variations sont observées dans les évaluations des différentes déclarations.

Il est important de noter que les écarts-types pour toutes les déclarations sont relativement élevés, ce qui indique une certaine variabilité dans les évaluations des répondants.

En résumé, les résultats indiquent une évaluation moyenne pour l'intégrité dans la résolution des conflits, le respect de la dignité des employés et l'encouragement à l'échange et à la discussion des décisions. Cependant, il y a des améliorations potentielles à apporter dans la prise en compte des circonstances et des intérêts personnels des employés dans les décisions de répartition des charges de travail.

Chapitre III : Analyse de l'impact de la justice organisationnelle sur l'engagement organisationnel chez les employés de Nestlé Waters Algérie

2. Analyse de l'engagement organisationnel au sein de l'entreprise Nestlé waters Algérie

Cette sous-section comprend une analyse statistique des données et des résultats liés à la deuxième variable de l'étude, qui est l'engagement organisationnel. L'objectif est d'analyser le niveau de l'engagement organisationnel chez les employés de l'entreprise étudiée en répondant à la question de recherche suivante :

2. Quel est le niveau d'engagement organisationnel des employés dans l'entreprise Nestlé waters Algérie ?

Pour répondre cette question on a calculé les moyennes et les écarts-types des dimensions de l'engagement professionnel. De plus, un test de student (One Sample T-Test) a été utilisé pour vérifier la signification statistique des résultats. Les résultats sont présentés de manière détaillée dans le tableau 3-9.

Tableau 3- 9: les moyennes et les écarts-types des dimensions de l'engagement organisationnel et le (one sample T-Test)

N	Dimensions	Moyenne	Écart -type	Rang	T	Degrés de liberté	Sig	Niveau d'évaluation
1	Engagement affectif	3,26	0,66	1	3,68	89	*0,00	Moyen
2	Engagement normatif	2,89	0,47	3	- 1,34	89	*0,00	Moyen
3	Engagement de continuité	2,92	0,86	2	- 0,89	89	*0,00	Moyen
Toutes les dimensions		3,02	0,75	-	2,64	89	*0,00	Moyen

Un niveau de signification statistique fixé à $\alpha \leq 0,05$ a été utilisé

Source : Elaboré par l'étudiante en s'appuyant sur les résultats du programme SPSS

Ce tableau présente les évaluations moyennes, les écarts-types, les rangs et les niveaux d'évaluation pour différentes dimensions d'engagement.

La dimension d'engagement affectif obtient la moyenne la plus élevée, avec 3,26, la plaçant au premier rang. Cela suggère que les répondants ont un niveau moyen d'évaluation élevé en ce qui concerne leur engagement affectif envers l'organisation. L'engagement affectif se réfère au lien émotionnel et à l'attachement des individus envers leur organisation.

Chapitre III : Analyse de l'impact de la justice organisationnelle sur l'engagement organisationnel chez les employés de Nestlé Waters Algérie

La dimension d'engagement de continuité obtient la deuxième moyenne la plus élevée, avec 2,92, et se classe au deuxième rang. Cela indique que les répondants ont un niveau moyen d'évaluation élevé concernant leur engagement envers l'organisation en termes de continuité et de persistance dans leur relation.

La dimension d'engagement normatif obtient la moyenne la plus basse, avec 2,89, et se classe au troisième rang. Cela suggère que les répondants ont un niveau moyen d'évaluation plus faible en ce qui concerne leur engagement normatif envers l'organisation. L'engagement normatif se réfère à l'obligation perçue de rester dans l'organisation en raison de normes sociales ou de pressions externes.

Dans l'ensemble, toutes les dimensions d'engagement ont une moyenne de 3,02, ce qui suggère un niveau moyen d'évaluation pour l'ensemble de l'engagement. Cela indique que les répondants ont un niveau moyen d'engagement envers l'organisation, avec des variations dans les différentes dimensions. La valeur de T globale est de 2,64 avec un niveau de signification (0,00*), confirmant ainsi la signification statistique des évaluations.

Les écarts-types pour chaque dimension sont relativement faibles, ce qui suggère une certaine cohérence dans les évaluations des répondants pour chaque dimension d'engagement.

En résumé, ce tableau met en évidence les évaluations et les niveaux d'évaluation pour différentes dimensions d'engagement. Les résultats indiquent un niveau d'évaluation élevé pour l'engagement affectif et l'engagement de continuité, et un niveau d'évaluation plus faible pour l'engagement normatif. Cela suggère que les répondants ont un lien émotionnel fort et une volonté de persévérer dans leur relation avec l'organisation, tandis que l'obligation normative est perçue comme moins influente.

Chapitre III : Analyse de l'impact de la justice organisationnelle sur l'engagement organisationnel chez les employés de Nestlé Waters Algérie

2.1. L'Engagement affectif

Cette dimension est composée de sept questions. Le tableau 3-10 présente les moyennes, les écarts-types, le classement des questions, ainsi que l'évaluation des employés de l'entreprise étudiée.

Tableau 3- 10: les moyennes et les écarts-types des paragraphes de la dimension "Engagement affectif"

N	Paragraphe	Moyenne	Écart-type	Rang	Niveau d'évaluation
1	Je choisis de rester fidèle à mon entreprise car je ressens un fort engagement moral envers elle	3,87	0,92	1	Élevé
2	Je considère qu'il serait contraire à l'éthique de quitter mon emploi dans l'entreprise, même si je recevais des offres d'emploi plus avantageuses	3,50	1,01	2	Moyen
3	Je suis déterminé(e) à rester dans mon poste actuel en raison de ma forte relation avec mes collègues de travail	2,77	1,23	7	Moyen
4	Je me considère redevable envers l'entreprise pour les bienfaits et l'impact qu'elle a eu dans ma vie	2,96	1,11	6	Moyen
5	Mon entreprise mérite que je lui accorde mon dévouement et mon engagement	3,12	1,09	5	Moyen
6	Je ressentirai de la culpabilité si je quitte cette entreprise à ce moment-là	3,24	1,07	4	Moyen
7	Je pense que changer d'emploi de manière fréquente est inapproprié	3,33	1,06	3	Moyen
L'engagement affectif		3,25	-	-	Moyen

Source : Elaboré par l'étudiante en s'appuyant sur les résultats du programme SPSS

Ce tableau présente les résultats de l'évaluation de l'engagement affectif dans une entreprise, en mettant en évidence les différentes dimensions étudiées, leurs moyennes, leurs écarts-types et leurs rangs.

L'engagement affectif est évalué comme étant au niveau moyen, avec une moyenne de 3,25. Cela suggère que les employés ont un degré d'engagement émotionnel envers leur entreprise, mais que ce niveau n'est ni particulièrement élevé ni particulièrement faible.

Parmi les différentes dimensions de l'engagement affectif, la déclaration qui obtient la moyenne la plus élevée est "Je choisis de rester fidèle à mon entreprise car je ressens un fort engagement moral envers elle" avec une moyenne de 3,87. Cela indique que les employés

Chapitre III : Analyse de l'impact de la justice organisationnelle sur l'engagement organisationnel chez les employés de Nestlé Waters Algérie

accordent une grande importance à l'engagement moral envers leur entreprise et que cela influence leur décision de rester fidèles.

En revanche, la déclaration qui obtient la moyenne la plus basse est "Je suis déterminé(e) à rester dans mon poste actuel en raison de ma forte relation avec mes collègues de travail" avec une moyenne de 2,77. Cela suggère que les relations avec les collègues de travail ont moins d'influence sur l'engagement affectif des employés que d'autres facteurs.

Globalement, ces résultats indiquent que l'engagement affectif des employés dans cette entreprise est modéré, avec des variations dans les différentes dimensions de l'engagement affectif. Il serait intéressant d'approfondir l'analyse pour comprendre les raisons derrière ces variations et d'identifier les domaines qui pourraient être renforcés pour favoriser un engagement affectif plus élevé parmi les employés.

Chapitre III : Analyse de l'impact de la justice organisationnelle sur l'engagement organisationnel chez les employés de Nestlé Waters Algérie

2.2. L'Engagement normatif

Cette dimension est composée de six questions. Le tableau 3-11 présente les moyennes, les écarts-types, le classement des questions, ainsi que l'évaluation des employés de l'entreprise étudiée.

Tableau 3- 11: les moyennes et les écarts-types des paragraphes de la dimension "Engagement normatif"

N	Paragraphe	Moyenne	Écart-type	Rang	Niveau d'évaluation
1	Je constate qu'il y a un manque d'opportunités d'emploi dans d'autres entreprises si je décidais de quitter mon poste actuel	2,87	1,13	3	Moyen
2	je crois que persévérer dans mon emploi .actuel me permettra de gagner beaucoup	2,77	1,03	4	Moyen
3	Rester dans l'entreprise est plus une nécessité qu'un désir	3,76	0,94	1	Moyen
4	Je suis contraint(e) de rester dans mon emploi actuel au sein de l'entreprise, même si j'ai le désir de le quitter	2,53	1,18	5	Moyen
5	Ma décision de quitter mon poste dans cette entreprise engendrera des problèmes financiers, sociales et psychologiques pour moi	2,30	1,10	6	Moyen
6	Ma décision de ne pas quitter l'entreprise est motivée par les avantages qu'elle offre, qui pourraient ne pas être présents dans d'autres organisations	2,95	1,20	2	Moyen
L'engagement normatif		2,89	-	-	Moyen

Source : Elaboré par l'étudiante en s'appuyant sur les résultats du programme SPSS

Ce tableau présente les résultats d'une évaluation de l'engagement normatif parmi les employés de l'entreprise, basée sur plusieurs paragraphes.

L'engagement normatif est évalué comme étant moyen, avec une moyenne de 2,89. Cela suggère que les employés expriment un certain niveau d'engagement moral envers l'entreprise, mais ce niveau n'est pas particulièrement élevé.

Parmi les paragraphes évalués, le paragraphe ayant obtenu la plus haute moyenne (3,76) est "Rester dans l'entreprise est plus une nécessité qu'un désir". Cela suggère que certains employés se

Chapitre III : Analyse de l'impact de la justice organisationnelle sur l'engagement organisationnel chez les employés de Nestlé Waters Algérie

se sentent obligés de rester dans leur emploi actuel, peut-être en raison de contraintes financières, de manque d'opportunités externes ou d'autres facteurs.

D'autre part, le paragraphe avec la plus basse moyenne (2,30) est "Ma décision de quitter mon poste dans cette entreprise engendrera des problèmes financiers, sociaux et psychologiques pour moi". Cela indique que certains employés considèrent les conséquences négatives potentielles de quitter l'entreprise, ce qui peut influencer leur décision de rester malgré un désir de partir.

Dans l'ensemble, l'évaluation de l'engagement normatif montre qu'il y a des facteurs internes et externes qui influencent la décision des employés de rester dans l'entreprise. Pour renforcer cet engagement, il pourrait être bénéfique pour l'entreprise de créer un environnement où les employés se sentent plus connectés aux valeurs et à la mission de l'organisation, ainsi que de fournir des opportunités de développement et de reconnaissance qui renforcent leur sentiment d'appartenance et de fidélité.

Chapitre III : Analyse de l'impact de la justice organisationnelle sur l'engagement organisationnel chez les employés de Nestlé Waters Algérie

2.3. L'engagement de continuité

Cette dimension est composée de trois paragraphes. Le tableau 3-12 présente les moyennes, les écarts-types, le classement des questions, ainsi que l'évaluation des employés de l'entreprise étudiée.

Tableau 3- 12: les moyennes et les écarts-types des paragraphes de la dimension "Engagement de continuité "

N	Paragraphe	Moyenne	Écart-type	Rang	Niveau d'évaluation
1	Je n'envisage jamais de quitter l'entreprise	2,80	1,19	2	Moyen
2	Je resterai fidèle à mon entreprise, même si j'ai l'opportunité d'occuper un poste ailleurs	2,70	1,08	3	Moyen
3	Je n'ai aucune intention de rechercher un autre emploi dans l'année à venir	3,25	1,18	1	Moyen
L'engagement de continuité		2,91	-	-	Moyen

Source : Elaboré par l'étudiante en s'appuyant sur les résultats du programme SPSS

Ce tableau présente les résultats d'une évaluation de l'engagement de continuité parmi les employés de l'entreprise, basée sur plusieurs paragraphes.

L'engagement de continuité est évalué comme étant moyen, avec une moyenne de 2,91. Cela suggère que les employés ont un certain niveau d'intention de rester dans l'entreprise à court terme, mais ce niveau n'est pas particulièrement élevé.

Parmi les paragraphes évalués, le paragraphe ayant obtenu la plus haute moyenne (3,25) est "Je n'ai aucune intention de rechercher un autre emploi dans l'année à venir". Cela indique qu'une partie des employés n'a pas l'intention de chercher activement un autre emploi dans un avenir proche, ce qui peut témoigner d'un certain degré d'attachement à l'entreprise.

D'autre part, les deux autres paragraphes ont des moyennes inférieures. "Je n'envisage jamais de quitter l'entreprise" a une moyenne de 2,80, ce qui indique qu'une partie des employés envisage éventuellement de quitter l'entreprise. "Je resterai fidèle à mon entreprise, même si j'ai l'opportunité d'occuper un poste ailleurs" a une moyenne de 2,70, ce qui montre qu'une partie des employés exprime une loyauté envers l'entreprise même en présence d'opportunités externes.

Dans l'ensemble, l'évaluation de l'engagement de continuité suggère qu'il y a une certaine variation parmi les employés en ce qui concerne leur intention de rester dans l'entreprise à court terme. Il peut être utile pour l'entreprise d'identifier les facteurs qui influencent cet engagement et

Chapitre III : Analyse de l'impact de la justice organisationnelle sur l'engagement organisationnel chez les employés de Nestlé Waters Algérie

de prendre des mesures pour renforcer la rétention des employés, tels que le développement de perspectives de carrière, la création d'un environnement de travail attrayant et la reconnaissance des performances.

3. Diagnostic de la relation et de l'impact de la justice organisationnelle sur l'engagement organisationnel chez Nestlé Waters Algérie.

Cette sous-section se concentre sur l'analyse statistique des données et des résultats liés à la relation entre la justice organisationnelle (variable indépendante) et l'engagement organisationnel (variable dépendante) dans l'étude menée chez Nestlé Waters Algérie. Nous examinerons en détail la nature de cette relation ainsi que son impact. Cette partie traite de la troisième question de recherche de l'étude, qui est la suivante :

3. Existe-t-il une corrélation significative, avec un niveau de signification ($\alpha \leq 0,05$), entre le niveau de justice organisationnelle prédominant dans l'entreprise Nestlé waters et le niveau d'engagement organisationnel des employés ?

3.1.La relation de corrélation entre la justice organisationnelle prévalant dans l'entreprise étudiée et le niveau d'émergence de l'engagement organisationnel chez ses employés

Pour répondre à la question et vérifier son hypothèse, une matrice des coefficients de corrélation de Pearson a été calculée entre les moyennes des dimensions de la justice organisationnelle et les moyennes des dimensions de l'engagement organisationnel, à la fois individuellement et collectivement. Le tableau suivant illustre cela.

Chapitre III : Analyse de l'impact de la justice organisationnelle sur l'engagement organisationnel chez les employés de Nestlé Waters Algérie

Tableau 3- 13: coefficients de corrélation de Pearson entre la JO et ces dimensions et l'EO et ces dimensions

variable	N	Dimensions de l'étude	L'engagement organisationnel			Toutes les dimensions de l'EO
			Engagement affectif	Engagement normatif	Engagement de continuité	
La justice organisationnelle	1	Justice distributive	0,05	0,22*	0,26*	0,215*
	2	Justice procédurale	0,08	0,22*	0,34*	0,245*
	3	Justice interactionnelle	0,15	0,34*	*0,40	0,354*
Toutes les dimensions de la JO			0,09	**0,29	0,37*	**0,301
* Une valeur statistiquement significative au niveau de ($\alpha \leq 0,05$)						

Source : Elaboré par l'étudiante en s'appuyant sur les résultats du programme SPSS

Les résultats du tableau montrent que l'engagement organisationnel est corrélé positivement avec les différentes dimensions de la justice organisationnelle.

Plus spécifiquement, on observe une corrélation positive significative entre l'engagement affectif et la justice distributive (0,05), la justice procédurale (0,08) et la justice interactionnelle (0,15). Cela suggère que lorsque les employés perçoivent que la distribution des ressources est équitable, que les procédures sont justes et transparentes, et qu'ils sont traités de manière respectueuse et équitable par leurs supérieurs et collègues, ils ont tendance à développer un plus grand engagement affectif envers leur organisation.

De même, on observe une corrélation positive significative entre l'engagement normatif et la justice distributive (0,22*), la justice procédurale (0,22*) et la justice interactionnelle (0,34*). Cela indique que lorsque les employés perçoivent un traitement équitable et des procédures justes au sein de leur organisation ainsi qu'une distribution juste des ressources, ils sont davantage enclins à se sentir moralement obligés de rester et de s'engager envers celle-ci.

Enfin, on constate une corrélation positive significative entre l'engagement de continuité et la justice distributive (0,26*) et la justice procédurale (0,34*). Cela suggère que lorsque les employés perçoivent une distribution équitable des ressources et des procédures justes au sein de leur organisation, ils sont plus enclins à se sentir attachés à celle-ci sur le long terme.

Chapitre III : Analyse de l'impact de la justice organisationnelle sur l'engagement organisationnel chez les employés de Nestlé Waters Algérie

Ces résultats soulignent l'importance de la justice organisationnelle dans le développement de l'engagement des employés envers leur organisation. Lorsque les employés perçoivent un traitement juste et équitable, ils sont plus susceptibles de développer un engagement émotionnel, moral et continu envers leur organisation.

3.2.L'impact de la justice organisationnelle prédominante dans l'étude sur le niveau de mise en évidence du phénomène d'engagement organisationnel chez les employés de Nestlé.

Une analyse de variance de régression a été utilisée pour évaluer la pertinence du modèle. De plus, une régression linéaire multiple a été appliquée aux dimensions des variables de l'étude afin de déterminer l'impact de chaque dimension de la justice organisationnelle prédominante chez Nestlé sur le niveau d'engagement organisationnel des employés. Les tableaux suivants présentent ces résultats de manière détaillée.

Tableau 3- 14: Résultats de l'analyse de régression entre les dimensions de la JO et les dimensions de l'EO

Modèle	Somme des carrés	Degré de liberté	Moyenne des carrés	F	Sig.	(R)	Coefficient d'explication
Régression	4,94	3	1,64	4,20	*0,00	0,301	0,128
Résidus	33,72	86	0,39				
Total	38,66	89	-				

* Une valeur statistiquement significative au niveau de ($\alpha \leq 0,05$)

Source : Elaboré par l'étudiante en s'appuyant sur les résultats du programme SPSS

Ce tableau présente les résultats de l'analyse de variance de régression pour évaluer la validité du modèle et examiner la relation entre les dimensions de la justice organisationnelle et les dimensions de l'engagement organisationnel combinées.

La régression a été réalisée en utilisant un modèle qui explique les dimensions de l'engagement organisationnel à l'aide des dimensions de la justice organisationnelle. La somme des carrés totale est de 38,66.

La régression a montré une somme des carrés de 4,94 pour les variables indépendantes, avec 3 degrés de liberté. La moyenne des carrés est de 1,64. Le test F a donné une valeur de 4,20 et une valeur de p (Sig.) inférieure à 0,05 (0,00*), ce qui indique une relation statistiquement significative

Chapitre III : Analyse de l'impact de la justice organisationnelle sur l'engagement organisationnel chez les employés de Nestlé Waters Algérie

entre les dimensions de la justice organisationnelle et les dimensions de l'engagement organisationnel combinées.

Le coefficient d'explication (R) est de 0,301, ce qui signifie que les dimensions de la justice organisationnelle expliquent environ 30,1% de la variation des dimensions de l'engagement organisationnel combinées. Cela suggère qu'il existe d'autres facteurs non inclus dans le modèle qui contribuent également à la variation de l'engagement organisationnel.

En résumé, les résultats de l'analyse de variance de régression indiquent qu'il existe une relation statistiquement significative entre les dimensions de la justice organisationnelle et les dimensions de l'engagement organisationnel combinées. Cependant, le modèle explique seulement environ 30,1% de la variation de l'engagement organisationnel, ce qui suggère la présence d'autres facteurs non pris en compte dans l'analyse. Il peut être intéressant d'explorer davantage ces autres facteurs pour améliorer la compréhension de la relation entre la justice organisationnelle et l'engagement organisationnel.

Par conséquent, il est possible d'accepter l'existence d'une relation linéaire entre les variables, ce qui permet de déterminer quelles dimensions de la justice organisationnelle ont le plus d'impact sur la relation linéaire entre les dimensions de la justice organisationnelle et l'engagement organisationnel.

Tableau 3- 15: Résultats de l'analyse de régression linéaire multiple de l'impact des dimensions de la JO sur les dimensions de l'EO

N	Dimensions	Unstandardised Coefficient		Standardised Coefficients	t-value	Sig
		Valeur de B	Std.Erreur	Bêta		
	Le constant	2,119	0,301	-	7,04	*0,00
1	Justice distributive	-3,884	0,103	0,56	0,78	1,00
2	Justice procédurale	-0,063	0,136	-0,080	-0,46	0,64
3	Justice interactionnelle	0,335	0,134	0,416	2,50	*0,01
Calcul de l'effet sur la variable dépendante de l'engagement organisationnel						
* Une valeur statistiquement significative au niveau de ($\alpha \leq 0,05$)						

Source : Elaboré par l'étudiante en s'appuyant sur les résultats du programme SPSS

Chapitre III : Analyse de l'impact de la justice organisationnelle sur l'engagement organisationnel chez les employés de Nestlé Waters Algérie

Les résultats indiquent que la justice distributive et la justice procédurale semblent avoir des effets non significatifs sur l'engagement organisationnel. La justice distributive présente un coefficient négatif, ce qui suggère une association inverse avec l'engagement organisationnel, mais sans indication du coefficient standardisé, il est difficile de juger de son effet relatif. De même, la justice procédurale présente un coefficient faible et non significatif.

En revanche, la justice interactionnelle montre un coefficient positif et significatif, indiquant une association positive avec l'engagement organisationnel. Cela implique que lorsque les employés perçoivent un traitement équitable, respectueux et attentionné de la part de leurs supérieurs ou collègues, ils sont plus enclins à s'engager davantage dans leur travail et dans l'organisation.

Ces résultats suggèrent l'importance de la dimension de la justice interactionnelle dans le développement de l'engagement organisationnel. Les employés qui se sentent valorisés, écoutés et respectés sont plus susceptibles de développer un fort engagement envers leur organisation. Cela souligne l'importance pour les gestionnaires et les dirigeants de promouvoir un environnement de travail juste et inclusif, où les employés se sentent soutenus et traités équitablement.

Chapitre III : Analyse de l'impact de la justice organisationnelle sur l'engagement organisationnel chez les employés de Nestlé Waters Algérie

Conclusion

Dans ce troisième chapitre de notre étude, nous avons réalisé une étude pratique visant à examiner l'impact de la justice organisationnelle sur l'engagement organisationnel chez les employés de Nestlé Waters Algérie. Nous avons cherché à approfondir notre compréhension de cette relation cruciale et à fournir des informations concrètes sur la situation spécifique de cette entreprise.

Grâce à notre méthodologie rigoureuse, nous avons pu recueillir des données pertinentes auprès de l'échantillon sélectionné, représentatif de la population étudiée. L'utilisation d'un questionnaire adapté et fiable nous a permis d'obtenir des réponses significatives et de réaliser une analyse approfondie des variables mesurées.

Nos résultats ont démontré que la justice organisationnelle a un impact significatif sur l'engagement organisationnel des employés de Nestlé Waters Algérie.

Ces résultats suggèrent l'importance d'établir des pratiques et des politiques organisationnelles justes et équitables pour favoriser un fort engagement des employés. Une gestion efficace de la justice organisationnelle peut contribuer à améliorer la performance des employés, à réduire le turnover et à promouvoir des comportements de citoyenneté organisationnelle.

En conclusion, notre étude pratique met en évidence l'importance de la justice organisationnelle dans le contexte de Nestlé Waters Algérie. Elle souligne la nécessité d'adopter des mesures et des politiques visant à promouvoir la justice organisationnelle et à renforcer l'engagement des employés. Ces résultats peuvent fournir des orientations précieuses pour les décideurs et les responsables des ressources humaines dans leur quête d'un environnement de travail équitable et motivant.

A decorative graphic of a scroll with a blue outline and grey shading at the top and bottom edges, containing the text 'Conclusion Générale'.

Conclusion Générale

A faded version of the decorative scroll graphic from the top, containing the text 'CONCLUSION GÉNÉRALE'.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Conclusion générale

Dans cette étude, nous avons examiné et analysé en détail l'impact de la justice organisationnelle sur l'engagement organisationnel. Ces deux variables sont indispensables pour toute organisation, mais cela ne signifie pas que leur relation conduit toujours à des résultats positifs. En raison de la nature humaine, les individus restent exposés à de nombreux facteurs externes qui peuvent influencer cette relation de manière positive ou négative. Par conséquent, il est devenu essentiel d'étudier le comportement organisationnel des individus au sein de l'organisation.

On a débuté en se basant sur une problématique centrale, à savoir :

- **Quel est l'impact relatif des dimensions de la justice organisationnelle sur le niveau d'engagement des travailleurs de NESTLE WATERS ALGERIE ?**

Pour répondre à cette problématique, nous avons divisé ce travail en deux parties distinctes : une partie théorique et une partie pratique.

Dans la partie théorique de notre étude, nous avons consacré un chapitre à examiner en détail le concept de la justice organisationnelle. Nous avons exploré les différentes dimensions de la justice organisationnelle, telles que la justice distributive, la justice procédurale et la justice interactionnelle. Nous avons analysé les définitions, les théories et les modèles existants dans la littérature académique, ainsi que les différentes approches et mesures utilisées pour évaluer la justice organisationnelle. Notre objectif était de fournir une compréhension approfondie de ce concept clé dans le contexte de notre étude

Dans le deuxième chapitre de notre partie théorique, nous avons consacré notre attention à l'étude de l'engagement organisationnel. Nous avons examiné les différentes dimensions et les composantes de l'engagement organisationnel, telles que l'engagement affectif, l'engagement normatif et l'engagement de continuité. Nous avons exploré les théories et les modèles existants dans la littérature académique sur l'engagement organisationnel, ainsi que les outils et les mesures utilisés pour évaluer ce concept. Notre objectif était de développer une compréhension approfondie de l'engagement organisationnel dans le contexte spécifique de notre étude sur les travailleurs de NESTLE WATERS ALGERIE. En explorant cette dimension clé, nous cherchions à établir des liens significatifs entre la justice organisationnelle et l'engagement organisationnel, afin de mieux comprendre l'impact de la justice organisationnelle sur le niveau d'engagement des travailleurs.

Conclusion générale

L'objectif principal de la partie pratique de l'étude était d'analyser l'impact de la justice organisationnelle sur l'engagement organisationnel des employés de Nestlé. Pour atteindre cet objectif, nous avons entrepris les actions suivantes : tout d'abord, nous avons cherché à comprendre en quoi consiste la justice organisationnelle et comment elle influe sur l'engagement organisationnel au sein de la population étudiée. Ensuite, nous avons procédé à l'analyse des données recueillies à travers un questionnaire afin d'obtenir un ensemble de conclusions et de recommandations. Ces résultats visent à promouvoir l'adoption du principe de justice organisationnelle au sein des institutions algériennes, dans le but d'améliorer les performances des employés, renforcer leur engagement et favoriser un sentiment d'appartenance à l'organisation.

Résultats de la partie pratique

- Une évaluation moyenne équilibrée des dimensions de la justice, avec une légère prédominance de la justice distributive.
- ✓ Les résultats de l'analyse indiquent que la justice distributive au sein de l'entreprise Nestlé Waters Algérie est évaluée comme étant de niveau moyen, avec une moyenne de 3,47. Cette évaluation témoigne d'une perception globalement positive de la justice dans la distribution des ressources et des récompenses, malgré certaines variations dans les évaluations des différentes déclarations. De plus, les répondants perçoivent généralement une justice dans la répartition des heures de travail et des responsabilités professionnelles au sein de l'entreprise. Ces constatations suggèrent que les employés ont une perception favorable de la manière dont les ressources et les charges sont distribuées, ce qui contribue potentiellement à leur niveau de satisfaction et d'engagement organisationnel.
- ✓ Les résultats de l'étude révèlent que la justice procédurale au sein de l'entreprise Nestlé Waters Algérie est évaluée comme étant de niveau moyen, avec une moyenne de 3,30. Cette évaluation suggère une perception globale d'une procédure équitable dans les décisions prises par la direction, bien que des variations significatives soient observées. Les répondants ont généralement l'impression que les décisions de la direction concernant les incitations aux employés sont claires et transparentes, et que le processus d'évaluation des performances tient compte d'informations adéquates. Cependant, les résultats indiquent également des évaluations moyennes en ce qui concerne l'objectivité et l'impartialité des décisions salariales, la collecte d'informations précises, la logique et la légitimité des décisions de répartition des charges de travail, ainsi que l'équité des décisions relatives aux avertissements et aux sanctions.

Conclusion générale

- ✓ Les résultats de l'étude révèlent que la justice interactionnelle au sein de l'entreprise Nestlé Waters Algérie est globalement perçue comme étant d'un niveau moyen, avec une moyenne de 3,32. Cela indique qu'il existe une certaine équité dans la répartition des salaires, des responsabilités et dans le traitement des conflits, bien que des variations significatives soient observées dans les évaluations des différentes déclarations. Les répondants ont généralement le sentiment que la direction respecte et valorise leur dignité lors des transactions. Cependant, ils considèrent que les décisions relatives à la répartition des charges de travail ne prennent pas suffisamment en compte les circonstances individuelles et les intérêts personnels.
- Les résultats de l'étude révèlent que toutes les dimensions de l'engagement ont une moyenne de 3,02, ce qui suggère un niveau moyen d'évaluation pour l'ensemble de l'engagement organisationnel parmi les répondants de l'entreprise Nestlé Waters Algérie. Ces constatations indiquent que les participants ont un niveau moyen d'engagement envers l'organisation, mais avec des variations observées dans les différentes dimensions de l'engagement.
- ✓ Les résultats de l'étude révèlent un niveau modéré d'engagement affectif parmi les employés de cette entreprise, avec des variations observées dans les différentes dimensions de l'engagement affectif. Ces constatations indiquent que les employés accordent une grande importance à l'engagement moral envers leur entreprise, ce qui influence leur décision de rester fidèles. Toutefois, les relations avec les collègues de travail ont moins d'influence sur l'engagement affectif des employés que d'autres facteurs.
- ✓ Les résultats de l'étude révèlent un niveau moyen d'engagement normatif parmi les employés, indiquant que certains d'entre eux ressentent une obligation de rester dans leur emploi actuel. Cette obligation peut être motivée par des contraintes financières, un manque d'opportunités externes ou d'autres facteurs. De plus, certains employés considèrent les conséquences négatives potentielles de quitter l'entreprise, ce qui peut influencer leur décision de rester même s'ils souhaitent partir.
- ✓ Les résultats de l'étude révèlent des variations dans l'engagement de continuité parmi les employés, ce qui suggère une certaine diversité quant à leur intention de rester dans l'entreprise à court terme. Une partie des employés montre une absence d'intention de chercher activement un autre emploi dans un avenir proche, tandis qu'une autre partie

Conclusion générale

envisage éventuellement de quitter l'entreprise. Par ailleurs, une partie des employés exprime une loyauté envers l'entreprise, même en présence d'opportunités externes.

- Les résultats de l'analyse de régression mettent en évidence une relation significative sur le plan statistique entre les dimensions de la justice organisationnelle et les dimensions de l'engagement organisationnel combinées. Le coefficient d'explication (R) est de 0,301, ce qui signifie que les dimensions de la justice organisationnelle expliquent environ 30,1% de la variation observée dans les dimensions de l'engagement organisationnel combinées. Toutefois, il est important de noter que d'autres facteurs non inclus dans le modèle contribuent également à la variation de l'engagement organisationnel. En résumé, ces résultats confirment une relation significative entre la justice organisationnelle et l'engagement organisationnel, bien que d'autres facteurs méritent d'être explorés pour une compréhension plus approfondie de cette relation.
- Les résultats de l'analyse de régression linéaire multiple de l'impact des dimensions de la justice organisationnelle sur les dimensions de l'engagement organisationnel montrant que la justice distributive est associée à une diminution de l'engagement organisationnel, ce qui suggère que les employés réagissent négativement à un traitement injuste en termes de répartition des récompenses et des ressources. La justice procédurale n'a pas de relation significative avec l'engagement organisationnel, mais une tendance à une légère diminution est observée lorsque la perception de la justice procédurale diminue. En revanche, la justice interactionnelle est positivement liée à l'engagement organisationnel, indiquant que des interactions justes et respectueuses renforcent l'engagement des employés.

Test des hypothèses

- Après avoir examiné et analysé les résultats de la première question «*Quel est le niveau de justice organisationnelle prédominant dans l'entreprise Nestlé selon les employés ?*», il est possible de conclure que l'hypothèse initiale «*Le niveau moyen de justice est prédominant dans l'entreprise Nestlé selon les employés*» a été acceptée et confirmée. Cela indique qu'il existe un niveau de justice organisationnelle moyen parmi les employés de l'entreprise, rejetant ainsi l'hypothèse alternative.

Conclusion générale

- Après avoir analysé les résultats de la deuxième question « *Quel est le niveau d'engagement organisationnel des employés dans l'entreprise Nestlé waters Algérie ?* », il est possible de conclure que l'hypothèse initiale « *Il existe un niveau moyen d'engagement organisationnel chez les employés de l'entreprise Nestlé.* » a été validée et confirmée. Cela démontre qu'il existe un niveau moyen d'engagement organisationnel parmi les employés de l'entreprise.
- À partir de la discussion et de l'analyse des résultats de la troisième question « *Existe-t-il une relation significative, avec un niveau de signification ($\alpha \leq 0,05$), entre la justice organisationnelle dans l'entreprise Nestlé waters et l'engagement organisationnel des employés ?* », il est possible de conclure que l'hypothèse initiale « *Il existe une relation significative, avec un niveau de signification ($\alpha \leq 0,05$), entre la justice organisationnelle dans l'entreprise Nestlé et l'engagement organisationnel des employés.* » a été validée et confirmée. Cela démontre qu'il existe un impact significatif, avec un niveau de signification ($\alpha \leq 0,05$), de la justice organisationnelle prédominante dans l'entreprise sur le niveau d'engagement organisationnel des employés.

Recommandations

En mettant en œuvre ces recommandations, l'entreprise Nestlé Waters Algérie peut progresser vers une meilleure perception de la justice et renforcer l'engagement et la rétention des employés. Cela contribuera à créer un environnement de travail motivant, propice à la productivité et à la satisfaction des employés.

- ✓ Effectuez une évaluation approfondie de la structure salariale et des systèmes de récompenses de l'entreprise. Assurez-vous que les salaires et les récompenses sont perçus comme justes, basés sur des critères transparents et objectifs. Identifiez les écarts potentiels et prenez des mesures pour les corriger, si nécessaire.
- ✓ Revoyez et améliorez les processus de prise de décisions au sein de l'entreprise, en particulier ceux liés à la répartition de la charge de travail. Assurez-vous que ces décisions sont prises de manière juste, transparente et équitable. Impliquez les employés dans les processus décisionnels lorsque cela est possible, en les informant des critères utilisés et en leur donnant la possibilité de s'exprimer.
- ✓ Identifiez les facteurs spécifiques qui influencent l'engagement des employés au sein de l'entreprise et prenez des mesures pour les renforcer. Développez des perspectives de

Conclusion générale

carrière claires et offrez des opportunités de croissance et de développement professionnel. Créez un environnement de travail où la justice est valorisée, favorisant ainsi la motivation et la loyauté des employés. Reconnaître et récompenser les performances exceptionnelles de manière équitable.

- ✓ Mettez en place des canaux de communication efficaces pour permettre aux employés d'exprimer leurs préoccupations et leurs suggestions concernant la justice salariale, les récompenses et la charge de travail. Encouragez une culture organisationnelle qui valorise la voix des employés et favorise leur implication active dans l'amélioration continue de l'entreprise.

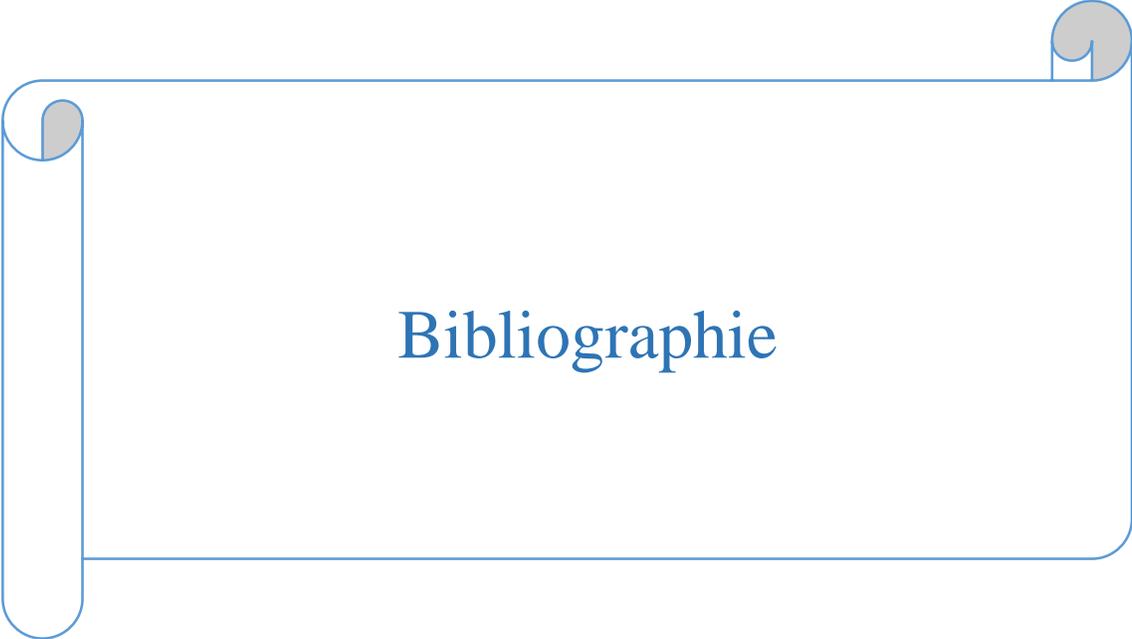
Limites de la recherche

- Certains items du questionnaire ont dû être supprimés en raison de leur ambiguïté potentielle pour les répondants. Cela pourrait avoir un impact sur la couverture complète des dimensions étudiées et potentiellement limiter la précision des résultats.
- La taille réduite de l'échantillon limite sa représentativité et la généralisation des résultats. Les conclusions de l'étude pourraient ne pas être applicables à l'ensemble de l'entreprise ou à d'autres contextes similaires. Une taille d'échantillon plus importante aurait pu améliorer la fiabilité des résultats.

Perspectives de recherche

Cette recherche nous a permis de constater l'ampleur des problématiques qui peuvent être abordées dans le domaine du comportement organisationnel, en particulier lorsqu'il s'agit de la justice organisationnelle et de l'engagement organisationnel. Sur la base de ces constatations, nous suggérons les axes de recherche suivants qui pourraient constituer des thèmes pertinents pour des études futures :

- ✓ L'impact de la justice organisationnelle sur la rétention des employés.
- ✓ L'influence du sentiment de justice organisationnelle sur la performance des employés.
- ✓ Analyse de l'interaction entre les différentes formes de justice organisationnelle.
- ✓ L'impact de la justice organisationnelle sur le bien-être des employés.
- ✓ Les antécédents individuels et organisationnels de l'engagement organisationnel.
- ✓ Les facteurs influençant l'engagement organisationnel chez les travailleurs.



Bibliographie

Livres et ouvrages :

- Assâad El Akremi, Sylvie Guerrero, Jean-Pierre Neveu, «**Comportement organisationnel - Vol. 2 Justice organisationnelle**», de boeck2006
- C. Donjean, «**La communication interne**» (illustrations J. sondrone), Edi pro, Belgique 2006.
- Dennis W. Organ, « **Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome**», Lexington Books, 1988.
- George Sher, «**Ethics: Essential Readings in Moral Theory**», Routledge, 2012.
- Greenberg J, Colquitt, J, «**handbook of organizational justice**», Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates 2005
- J. Stacy Adams, «**INEQUITY IN SOCIAL EXCHANGE**», BEHAVIORAL RESEARCH SERVICE GENERAL ELECTRIC COMPANY CROTONVILLE, NEW YORK 2008.
- Omar Durrah, «**العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة**», دار الرضوان للنشر والتوزيع, 2008
- Robert G. Folger, Russell Cropanzano, «**Organizational Justice and Human Resource Management**», sage publications 1998.
- Ronald L. Cohen, «**Justice: Views from the Social Sciences**», Springer Science & Business Media, 2013.
- Russell Cropanzano, «**Justice in the Workplace: From Theory to Practice Volume 2**», Lawrence Erlbaum associates Publishers 2012.
- Stephen M. Colarelli, «**Career Commitment**», Group & Organization Management, sage publications 1990.

Articles et revues :

- A Rahman et al, «**Effects of Organizational Justice on Organizational Commitment**», international Journal of Economics and Financial Issues, 2016.
- Ajay Singh Bindu Gupta, « **Job involvement, organizational commitment, professional commitment, and team commitment**», benchmarking An International Journal, Vol. 22, 2015.
- Amar Fall, Fatéma Safy-Godineau, David Carassus, «**Analyse de l'influence de la justice organisationnelle perçue sur la motivation intrinsèque, la satisfaction au travail et la performance dans la tâche au sein des collectivités locales françaises**», AGRH 2018, Oct 2018, LYON, France.
- Ann C. Peng, Dongkyu Kim, «**A meta-analytic test of the differential pathways linking ethical leadership to normative conduct**», journal of organizational behavior, December 2019, Columbia, MO 65211, USA.
- Ardiansyah, Erfan Afandi , «**Impact of Affective Commitments with Employee Performance Moderated Organization Citizenship Behavior**», Advances in Social Science, Education and Humanities Research (ASSEHR), volume 304, 2018.

- Arnon E. Reichers, «**A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment**», the Academy of Management Review, Vol. 10, No. 3 (Jul. 1985).
- Assâad EL AKREMI, Mohamed Ikram NASR, Julie CAMERMAN, « **Justice organisationnelle : Un modèle intégrateur des antécédents et des conséquences**», Octobre 2006.
- Beltaifa NadiaBen Ammar Mamlouk Zeineb, «**Multidimensionnalité et déterminants de la justice organisationnelle : Etude empirique dans le contexte tunisien**».
- Boumesbah NabiL, Chenini Moussa, « **L'impact de justice organisationnelle perçue sur les comportements de citoyenneté organisationnelle**», asjp.
- Bruce Buchanan II, «**Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations**», Administrative Science Quarterly, Vol. 19, No. 4 (Dec., 1974).
- Bruce Buchanan II, «**Government Managers, Business Executives, and Organizational Commitment** »,Public Administration Review, Vol. 34, No. 4 (Jul. - Aug., 1974).
- Caryl E. Rusbul, Dan Farrell, «**A Longitudinal Test of the Investment Model: The Impact of Job Satisfaction, Job Commitment, and Turnover of Variations in Rewards, Costs, Alternatives, and Investments**» 1983.
- Charles A. O'Reilly, III and David F. Caldwell, «**The Commitment and Job Tenure of New Employees: Some Evidence of Postdecisional Justification**», Administrative Science Quarterly, Vol. 26, No. 4 (Dec., 1981).
- Charles Glisson and Mark Durick, «**Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations**», Administrative Science Quarterly, Vol. 33, No. 1 (Mar., 1988).
- DANIEL FARRELL, CARYL E. RUSBULT, «**Exchange Variables as Predictors of Job Satisfaction, Job Commitment, and Turnover: The Impact of Rewards, Costs, Alternatives, and Investments**», ORGANIZATIONAL BEHAVIOR AND HUMAN PERFORMANCE 27, 28, 1981.
- Dean B. McFarlin and Paul D. Sweeney, «**Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes** », The Academy of Management Journal, Vol. 35, No. 3 (Aug, 1992).
- Deborah E. Rupp, «**An employee-centered model of organizational justice and social responsibility**», Organizational Psychology Review 2011.
- Gail A. Ball, Linda Klebe Trevino , Henry P. Sims, Jr,« **Just and Unjust Punishment: Influences on Subordinate Performance and Citizenship**», The Academy of Management Journal, Vol. 37, No. 2 (Apr., 1994).
- GARY J. BLAU, «**The measurement and prediction of career commitment**», Journal of Occupational Psychology, 1985.
- Gilles Simard, Olivier Doucet et Sarah Bernard « **Pratiques en GRH et engagement des employés : le rôle de la justice** », Relations industrielles / Industrial Relations, vol. 60, n° 2, 2005.

- Gulshan Khajuria, Dr. Nusrat Khan ,« **Literature Review of Instruments Measuring Organizational Commitment**», Journal of Positive School Psychology 2022, Vol. 6, No. 3.
- Henry P. Sims, Jr., Andrew D. Szilagyi et Robert T. Keller, «**The Measurement of Job Characteristics**», The Academy of Management Journal, Vol. 19, No. 2 (Jun., 1976).
- HOUDA BACHISSE, «**COMPRENDRE LA PLACE DE LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE DANS LA GESTION STRATÉGIQUE DES ENTREPRISES**», International Journal of Marketing and Strategic Management, Volume 3, N°3, July-September 2021.
- Howard J. Klein, Joseph T. Cooper, Janice C. Molloy et Jacqueline A. Swanson, «**The Assessment of Commitment: Advantages of a Unidimensional, Target-Free Approach**», Journal of Applied Psychology, 2013 American Psychological Association 2014, Vol. 99, No. 2.
- HOWARD S. BECKER, «**NOTES ON THE CONCEPT OF COMMITMENT' THE AMERICAN JOURNAL OF SOCIOLOG**», University of Chicago Press, 1960.
- Huseyin Yesil, A. Begum Otken, Hayriye Senem Gol Beser, «**ORGANIZATIONAL JUSTICE AS A DETERMINANT OF EFFECTIVE COMMITMENT AND SILENCE OF EMPLOYEES**», Global Business Research Congress (GBRC), May 24-25, 2017, Istanbul, Turkey.
- Jason A. Colquitt et autres, «**Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research**» , Journal of Applied Psychology 2001, Vol. 86, No. 3.
- Jason A. Colquitt,« **On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure**», Journal of Applied Psychology, 2001.
- Jeffrey Pfeffer and Nancy Langton,« **The Effect of Wage Dispersion on Satisfaction, Productivity, and Working Collaboratively:Evidence from College and University Faculty**».
- Jerald Greenberg , R cropanzano, «**Advances in Organizational Justice**» , Stanford University Press 2001.
- Jerald Greenberg, «**Determinants of Perceived Fairness of Performance Evaluations**», Journal of Applied Psychology 1986, Vol. 71, No. 2.
- Joel Brockner et autres, «**Effects of Procedural Justice and Outcome Negativity on Victims and Survivors of Job Loss**», The Academy of Management Journal, Vol. 37, No. 2 (Apr., 1994).
- John E. Mathieu and Dennis M. Zajac, «**A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment**», Psychological Bulletin 1990, Vol. 108. No. 2.
- John P. Meyer, David J. Stanley, Lynne Herscovitch, Laryssa Topolnytsky, «**Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences**», Journal of Vocational Behavior 61, (2002).

- John P. Meyer, Natalie J. Allen, «**A THREE-COMPONENT CONCEPTUALIZATION OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT**», Human Resource Management Review, Volume 1, Number 1, 1991.
- John P. Meyer, Natalie J. Allen, Catherine A. Smith, «**Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization**», Journal of Applied Psychology 1993, Vol.78, No. 4.
- Kenneth W. Thomas and Warren H. Schmidt,« **A Survey of Managerial Interests with Respect to Conflict**», The Academy of Management Journal, Vol. 19, No. 2 (Jun., 1976).
- LAITH Ali Zgair Ghnan, ALAA S. Jameel, ABD Rahman Ahmad, «**The Effect of Organizational Justice on Job Satisfaction Among Secondary School Teachers**», International Review (2019 No. 3-4).
- Lodahl, T. M., & Kejner, M, «**The definition and measurement of job involvement**», Journal of Applied Psychology, 49(1), (1965).
- M. Susan Taylor et al, «**Due Process in Performance Appraisal: A Quasi-Experiment in Procedural Justice**», 1995.
- Marc Demery-Lebrun, «**Quelle opérationnalisation de l'implication pour concilier théories de la motivation et théories de l'implication ? Réflexion en faveur d'une nouvelle échelle de mesure de l'implication dans le métier**», 2006.
- O'Reilly et Chatman, «**Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior**», Journal of Applied Psychology 1986, Vol. 71, No. 3.
- P LAROCHE, G SCHMIDT, «**Présence syndicale et climat social perçu : une analyse différenciée salariés / dirigeants en France**», 2004.
- Parbudyal Singh and Natasha Loncar,« **Pay Satisfaction, Job Satisfaction and Turnover Intent**», Relations Industrielles / Industrial Relations , 2010 , Vol. 65, No. 3.
- Randall B. Dunham, Jean A. Grube, and Maria B. Castaneda, «**Organizational Commitment: The Utility of an Integrative Definition**», Journal of Applied Psychology 1994, Vol. 79, No. 3.
- RICHARD T. Mowday ,RICHARD M. STEERS, LYMAN W. PORTER, «**The Measurement of Organizational Commitment** », Journal of Vocational Behavior 14, 1979.
- Robert M. Marsh and Hiroshi Mannari, «**Organizational Commitment and Turnover: A Prediction Study**», Administrative Science Quarterly, Vol. 22, No. 1 (Mar., 1977).
- ROGER C. MAYER , F. DAVID SCHOORMAN,« **PREDICTING PARTICIPATION AND PRODUCTION OUTCOMES THROUGH A TWO-DIMENSIONAL MODEL OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT**», The Academy of Management Journal, Vol. 35, No. 3 (Aug., 1992).
- ROSABETH Moss KANTER, «**COMMITMENT AND SOCIAL ORGANIZATION: A STUDY OF COMMITMENT MECHANISMS IN UTOPIAN COMMUNITIES**», 1968.

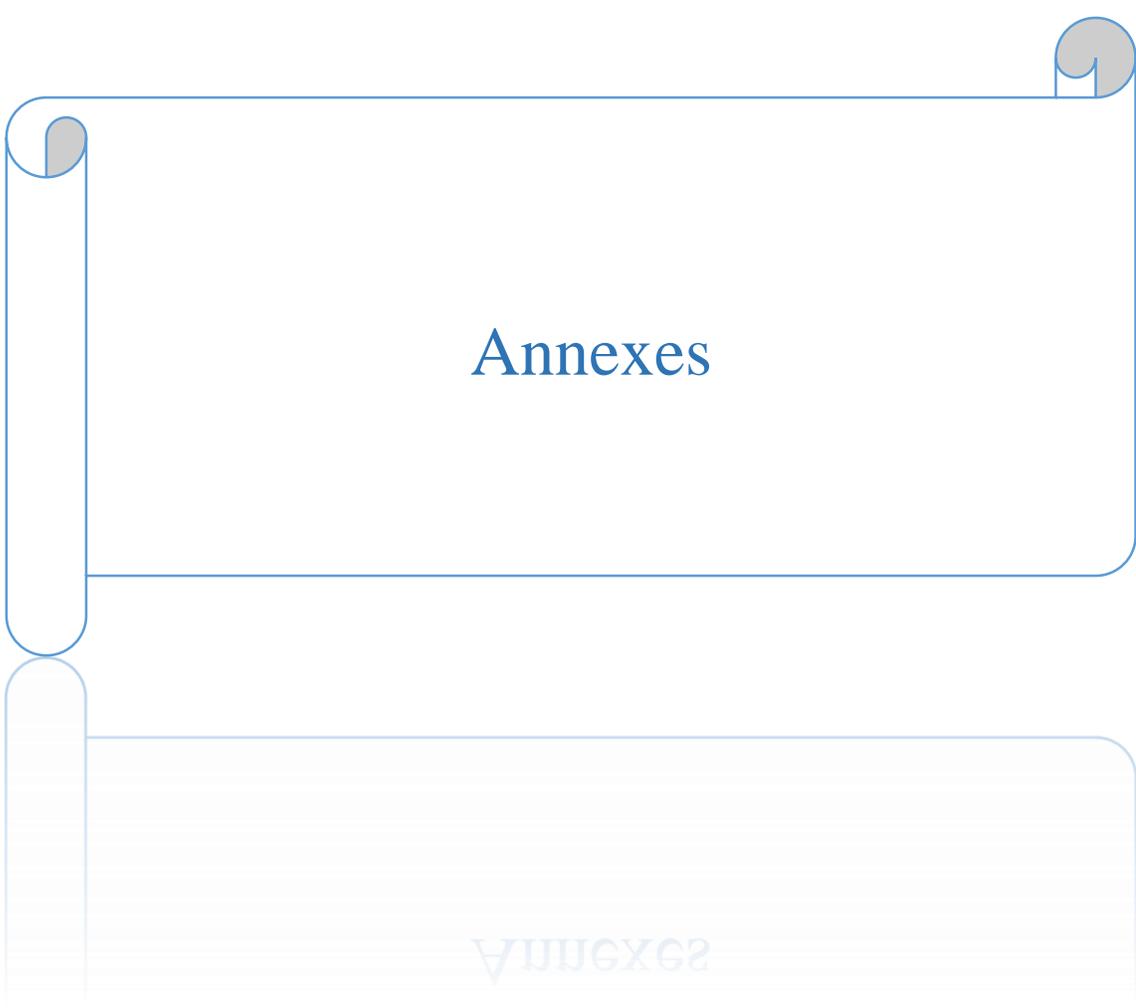
- Russell Cropanzano, David E. Bowen, and Stephen W. Gilliland, «**The Management of Organizational Justice**», Academy of Management Perspectives, November 2007.
- Sabrina MOULAI, Moussa BOUKRIF, «**L'engagement du successeur : une étude de cas d'une entreprise familiale dans la wilaya de Bejaia**», Journal of Financial, Accounting and Managerial Studies, Volume 09, Number 02- JUIN 2022.
- Serge Perrot, «**L'engagement au travail : une analyse psychométrique de l'échelle de Kanungo**», Revue de Gestion des Ressources Humaines, 2005.
- Shwu-Ru Liou, «**An Analysis of the Concept of Organizational Commitment**», Journal Compilation (2008).
- Stéphane Roux et Marc Dussault, «**Engagement organisationnel et citoyenneté organisationnelle d'enseignants**», Nouveaux cahiers de la recherche en éducation 102 (2007).
- Stephen Gilliland, «**The tails of justice: A critical examination of the dimensionality of organizational justice constructs**», Human Resource Management Review 18 (2008).
- Stephen W. Gilliland, «**The Perceived Fairness of Selection Systems: An Organizational Justice Perspective**», The Academy of Management Review, Vol. 18, No. 4 (Oct., 1993).
- Tom R. Tyler, Steven L. Blader, «**The Group Engagement Model: Procedural Justice, Social Identity, and Cooperative Behavior**», Personality and Social Psychology Review 2003, Vol. 7. No. 4.
- Yoash Wiener, «**Commitment in Organizations: A Normative View**», The Academy of Management Review, Vol. 7, No. 3 (Jul., 1982).
- Yochi Cohen-Charash et Paul E Spector, «**The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis**», Organizational Behavior and Human Decision Processes Vol. 86, No. 2, November, 2001.

Cites web:

- <https://eclj.org/geopolitics/un/la-justice-selon-aristote-ethique-a-nicomaque-livre-v?lng=fr>
- <https://www.fmsh.fr/actualites/sur-la-justice-globale-lecons-de-platon-rawls-et-ishiguro>
- <https://www.observatoire-management.org/single-post/2016/11/02/th%C3%A9orie-de-la-justice-organisationnelle>

Thèses et mémoires :

- Khadija Bouraoui. **Conséquences de la RSE sur l'engagement organisationnel des salariés : l'apport des théories de la justice organisationnelle** .Gestion et management. Université de Pau et des Pays de l'Adour ; Institut supérieur de gestion (Tunis), 2019.
- Carl Deschamps. **Les déterminants de la motivation des gestionnaires du réseau de la santé : l'impact combiné du leadership transformationnel, de la justice organisationnelle et de l'engagement**. École Nationale d'Administration Publique.2013.
- BELKAID Sonia. AOUDIA Saliha. **La justice organisationnelle et la santé au travail**. Sociologie du Travail et des Ressources Humaines. Université Abderrahmane Mira BEJAIA Faculté des sciences humaines et sociales Département des sciences sociales.2017
- Marie-Hélène Chèvrefils. **Étude longitudinale du lien entre la justice organisationnelle et le niveau d'engagement organisationnel chez les travailleurs du secteur des technologies de l'information et des communications**. Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade de maîtrise en relations industrielles. Université de Montréal.2013.



Annexes

VUUGXG2

Table des matières

Résumé	
ملخص	
Remerciements	
Dédicaces	
Sommaire	
Liste des figures	
Liste des tableaux	
Liste des abréviations	
Introduction Générale.....	<u>a</u>
Chapitre I : Cadre conceptuel de la justice organisationnelle.....	1
Introduction	2
Section 01 : le concept de justice organisationnelle	3
1. Les approches de la justice organisationnelle.....	3
1.1. L'approche philosophique ou prescriptive.....	3
1.2. L'approche empirique ou descriptive	4
2. Définition de la justice organisationnelle.....	5
3. Les fondements théoriques du besoin de la justice organisationnelle.....	6
3.1. MOTIF 1 : LE MOTIF INSTRUMENTAL	7
3.2. MOTIF 2 : LES RAPPORTS INTERPERSONNELS.....	7
3.3. MOTIF 3 : LES MOTIFS MORAUX DE LA JUSTICE	7
Section 02 : Dimensions et facteurs déterminants de la perception de la justice organisationnelle.	9
1. Les dimensions de la justice organisationnelle	9
1.1. La justice distributive	9
1.2. La justice procédurale	11
1.3. La justice interactionnelle	13
1.1.1. La justice informationnelle.....	13
1.1.2. La justice interpersonnelle	13
2. L'interaction entre les dimensions de la justice organisationnelle.....	14
3. Les déterminants de la justice organisationnelle.....	15
3.1. Les déterminants individuels.....	15
3.1.1.....	L'âge

3.1.2.	L'ancienneté	16
3.1.3.	Le niveau hiérarchique	16
3.1.4.	Le niveau de formation	16
3.2.	Les déterminants organisationnels	16
3.2.1.	Le climat social	16
3.2.2.	Les caractéristiques de la fonction occupée	17
3.2.3.	La politique de rémunération.....	18
3.2.4.	La politique disciplinaire.....	18
Section 03 : Applications, conséquences et moyens de promotion de la justice organisationnelle		21
1.	Les applications de la justice organisationnelle	21
1.1.	Procédures de sélection	21
1.2.	Les systèmes de récompense	22
1.3.	Gestion des conflits.....	22
1.4.	La gestion des licenciements.....	23
1.5.	Évaluations des performances	24
2.	Les conséquences de la justice organisationnelle.....	24
2.1.	Les attitudes et les émotions	25
2.1.1.	La satisfaction au travail.....	25
2.1.2.	La satisfaction à l'égard des outcomes	25
2.1.3.	L'engagement organisationnel.....	26
2.1.4.	Les intentions de départ.....	26
2.1.5.	Les attitudes envers les figures d'autorité	26
2.2.	Les performances au travail	27
2.2.1.	La performance à la tâche	27
2.2.2.	Les comportements de citoyenneté organisationnelle	28
2.3.	Les comportements contreproductifs.....	28
3.	Les moyens pour promouvoir la justice organisationnelle	29
3.1.	L'exemplarité managériale.....	29
3.2.	La Communication.....	30
Conclusion		33
Chapitre II : cadre théorique de l'engagement organisationnel		34
Introduction		35
Section 01 : le concept de l'engagement organisationnel		36

1.	La conceptualisation de l'engagement organisationnel	36
2.	L'engagement entre attitude et comportement.....	41
2.1.	L'engagement comportemental.....	41
2.2.	L'engagement attitudinal	42
3.	Notions relatives à l'engagement organisationnel	44
3.1.	La satisfaction au travail.....	44
3.2.	L'engagement professionnel	45
3.3.	L'implication au travail	46
Section 02 : la dimensionnalité de l'engagement organisationnel		47
1.	L'approche unidimensionnelle de l'engagement organisationnel.....	47
1.1.	L'attachement affectif à l'organisation	47
1.2.	Les coûts perçus associés à la quittée de l'organisation	48
1.3.	L'obligation morale de demeurer au sein de l'organisation	49
2.	L'approche bidimensionnelle de l'engagement organisationnel.....	50
2.1.	Le modèle d'O'Reilly et Chatman (1986)	50
2.2.	Le modèle de Mayer and Schoorman (1992).....	50
3.	L'approche tridimensionnelle de l'engagement organisationnel	51
3.1.	Le modèle d'Allen et Meyer (1991).....	52
3.2.	Le modèle de Jaros et al (1993).....	53
Section 03 : les antécédents, les conséquences et les outils de mesure de l'engagement organisationnel		56
1.	Les antécédents de l'engagement organisationnel	56
1.1.	L'engagement affectif	56
1.2.	L'engagement continu.....	58
1.3.	L'engagement normatif.....	58
2.	Les conséquences de l'engagement organisationnel	59
2.1.	La performance	59
2.2.	La rétention des employés, turnover et assiduité	60
2.3.	Les comportements de citoyenneté organisationnelle	61
2.4.	Les pratiques de la gestion des ressources humaines	62
3.	Les outils de mesure de l'engagement organisationnel	63
3.1.	Les échelles de Lodahl et Kejner et de Kanungo	63
3.2.	Le "Questionnaire d'engagement organisationnel" Mowday, Steers et Porter (1979)	64
3.3.	L'échelle tridimensionnelle de Meyer et al. (1991,1993)	64
3.4.	Klein Unidimensional Target-free (KUT) Scale (2012).....	65

Conclusion	69
Chapitre III : Analyse de l'impact de la justice organisationnelle sur l'engagement organisationnel chez les employés de Nestlé Waters Algérie	70
Introduction	71
Section 01 : Fiche technique de l'entreprise Nestlé Waters Algérie - Blida.	72
1. Présentation et histoire de l'entreprise Nestlé Waters Algérie - Blida	72
1.1. Présentation et histoire de l'entreprise Nestlé Waters Algérie - Blida	72
1.2. L'histoire de Nestlé Waters Algérie – Blida	73
2. Les objectifs et les principes de l'entreprise Nestlé Waters Algérie – Blida	74
2.1. Les objectifs de l'entreprise Nestlé Waters Algérie – Blida.....	74
2.2. Les principes de l'entreprise Nestlé Waters Algérie – Blida.....	75
3. La structure organisationnelle de Nestlé Waters Algérie - Blida	76
L'organigramme de Nestlé Waters Algérie	77
3.2. Analyse de la structure organisationnelle de Nestlé Waters	78
3.2.1. Le directeur général	78
3.2.2. Le directeur commercial.....	78
3.2.3. Le directeur financier et comptable	78
3.2.4. Le directeur des ressources humaines	79
3.2.5. Le directeur de la chaîne d'approvisionnement.....	79
3.2.6. Le directeur d'usine	79
Section 02 : Présentation de la méthodologie de recherche	82
1. Le cadre méthodologique de la recherche	82
1.1. Structure du questionnaire	82
1.1.1. L'échelle de mesure de l'engagement organisationnel (variable dépendant).....	82
1.1.2. L'échelle de mesure de la justice organisationnelle (variable indépendant).....	83
1.1.3. Fiche sémantique	83
1.2. Déroulement de l'enquête	83
1.3. Échelle d'analyse de l'étude	84
1.4. L'échantillon de l'étude	85
1.4.1. L'équation de Steven Thompson.....	85
1.5. Population et échantillon de l'étude.....	86
2. Les outils de traitement statistique et La fiabilité de l'outil d'étude	87
2.1. Les outils de traitements statistiques utilisés dans l'étude	87
2.2. La fiabilité de l'outil d'étude (le questionnaire)	88

3. Analyse des caractéristiques de l'échantillon d'étude selon les variables personnelles et professionnelles.	89
3.1. Selon le genre.....	89
3.2. Selon l'âge	90
3.3. Selon le niveau d'éducation	91
3.4. Selon le niveau hiérarchique	91
3.5. Selon l'expérience	92
3.6. Selon l'expérience préalable dans d'autre entreprise	92
Section 03 : Analyse et interprétation des résultats de l'étude	94
1. Analyse de la justice organisationnelle au sein de l'entreprise Nestlé waters Algérie	94
1.1. La justice distributive	96
1.2. La justice procédurale	98
1.3. La justice interactionnelle	100
2. Analyse de l'engagement organisationnel au sein de l'entreprise Nestlé waters Algérie.....	102
2.1. L'Engagement affectif	104
2.2. L'Engagement normatif.....	106
2.3. L'engagement de continuité	108
3. Diagnostic de la relation et de l'impact de la justice organisationnelle sur l'engagement organisationnel chez Nestlé Waters Algérie.	109
3.1. La relation de corrélation entre la justice organisationnelle prévalant dans l'entreprise étudiée et le niveau d'émergence de l'engagement organisationnel chez ses employés.....	109
3.2. L'impact de la justice organisationnelle prédominante dans l'étude sur le niveau de mise en évidence du phénomène d'engagement organisationnel chez les employés de Nestlé.	111
Conclusion	114
Conclusion Générale	115
Bibliographie	122
Annexes	129

Annexe 01: modèle du questionnaire



Questionnaire

استبانة

السيد الفاضل / السيدة الفاضلة

تحية طيبة وبعد

بهدف استكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، نسعى إلى إجراء دراسة ميدانية على مؤسستكم لنكشف من خلالها عن مستوى العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي المتبنى لديكم، لهذا نأمل في تعاونكم الصادق عند ملئ الاستبانة وتحري الدقة والموضوعية عند الإجابة عن كل فقرة من فقراتها، علما أن إجاباتكم ستعامل بسرية وستستخدم فقط لأغراض علمية وبحثية.

وأشكر لكم حسن تعاونكم، واقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير مع تمنياتي لكم بمزيد من التقدم والازدهار.

Cher Monsieur / Madame,

Salutations cordiales.

Dans le but de répondre aux exigences pour l'obtention d'un diplôme de Master en Sciences de Gestion, nous souhaitons réaliser une étude de terrain sur votre entreprise afin d'évaluer le niveau de justice organisationnelle et l'engagement organisationnel adoptés par votre organisation. Nous espérons sincèrement votre coopération en remplissant le questionnaire, en veillant à l'exactitude et à l'objectivité de vos réponses à chaque section. Vos réponses seront traitées de manière confidentielle et seront utilisées uniquement à des fins scientifiques et de recherche.

**Nous vous remercions sincèrement pour votre aimable collaboration.
Veuillez agréer mes salutations respectueuses, avec mes meilleurs vœux
de progrès et de prospérité.**

المعلومات الشخصية والوظيفية

Informations personnelles et professionnelle

		<input type="radio"/> أنثى Femme	<input type="radio"/> ذكر Homme	1. الجنس Le genre
	<input type="radio"/> أكبر من 46 سنة Plus de 46 ans	<input type="radio"/> بين 36 و45 سنة Entre 36 et 45 ans	<input type="radio"/> أقل من 35 سنة Moins de 35 ans	2. العمر l'age
<input type="radio"/> مهندس ingénieur	<input type="radio"/> ليسانس وماستر Licence/master	<input type="radio"/> تقني سامي TS	<input type="radio"/> بكالوريا وأقل Bac ou moins	3. المستوى الدراسي Diplôme
	<input type="radio"/> عون تنفيذ Exécution	<input type="radio"/> عون تحكم Maitrise	<input type="radio"/> إطار Cadre	4. المستوى الهرمي Le Niveau hiérarchique
	<input type="radio"/> أكثر من 11 سنة Plus de 11 ans	<input type="radio"/> بين 6 و10 سنوات Entre 6 et 10 ans	<input type="radio"/> أقل من 5 سنوات Moins de 5 ans	5. عدد سنوات الخبرة Années d'expérience
		<input type="radio"/> لا Non	<input type="radio"/> نعم Oui	6. هل سبق و ان اشتغلت في مؤسسة أخرى Est-ce que vous avez déjà occupé un poste dans une autre entreprise

ملاحظة:

الرجاء وضع إشارة في المربع الذي يعكس درجة موافقتك على مضمون الفقرة.

Veillez cocher la case correspondant à votre niveau d'accord avec le contenu du paragraphe.

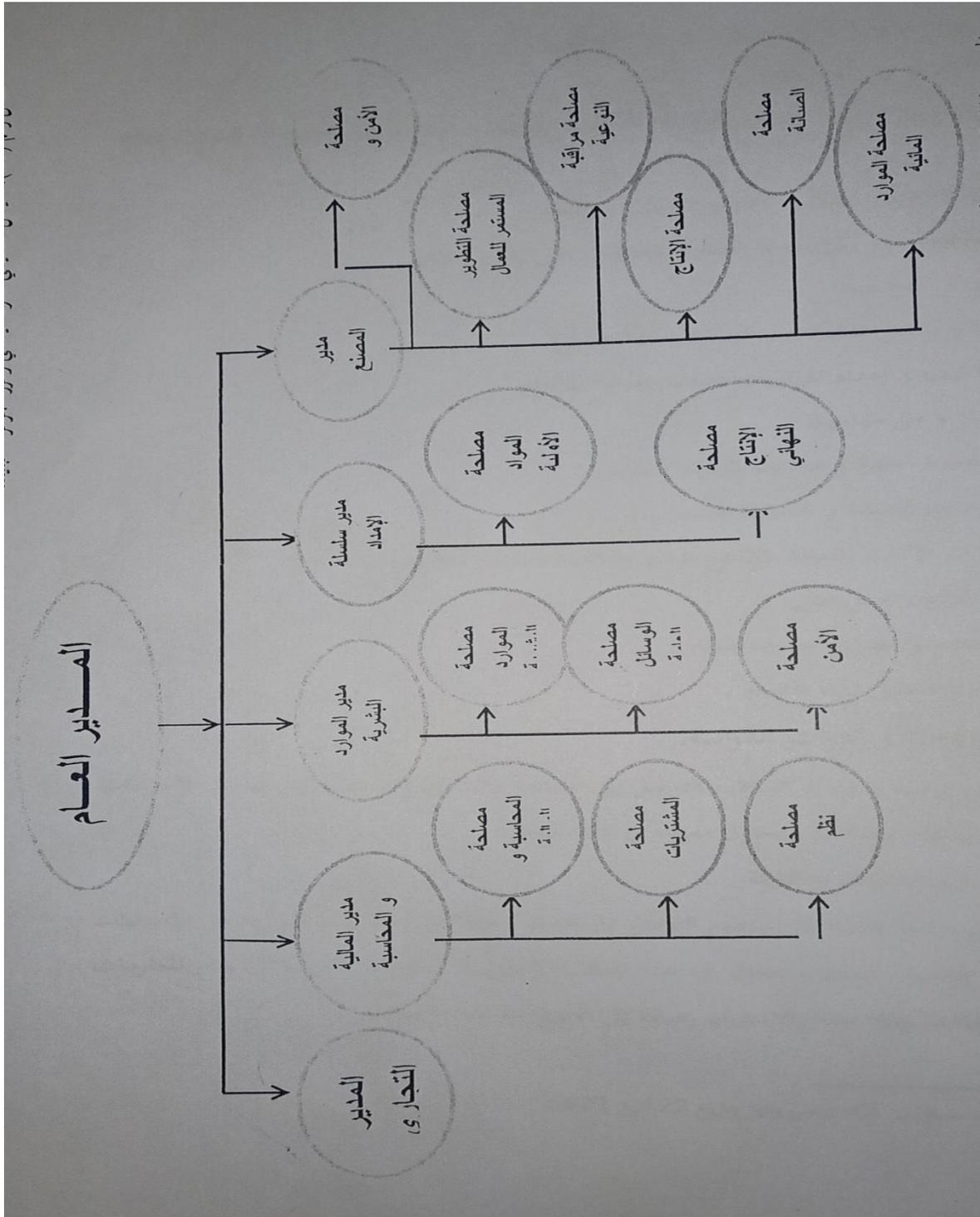
درجة الموافقة على مضمون الفقرة.					الرقم	الفقرة
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقا		
					7	يتم توزيع توقيت ساعات العمل بطريقة عادلة بين العاملين بالمؤسسة. Les heures de travail sont réparties de manière équitable entre les employés de l'entreprise.
					8	الراتب الذي أحصل عليه عادل بالنسبة لمجهوداتي المقدمة. Le salaire que je perçois est équitable en considération de l'effort que je déploie dans mon travail.
					9	تتاح فرصة الحصول على المكافآت والحوافز بشكل منصف لجميع العاملين دون استثناء. Tous les employés, sans exception, ont la possibilité d'obtenir des récompenses et des incitations de manière équitable
					10	يتم توزيع حجم العمل بشكل منصف بين العمال. Les travailleurs bénéficient d'une répartition équitable de la charge de travail
					11	أشعر أن مسؤوليات عملي عادلة مقارنة مع زملائي في نفس رتبتي المهنية. Je ressens que les responsabilités de mon travail sont justes et équitables par rapport à celles de mes collègues de même niveau professionnel.
					12	تقوم إدارة المؤسسة باتخاذ القرارات المتعلقة بتوزيع الأجور بأسلوب موضوعي غير متحيز. La direction de l'entreprise prend des décisions concernant la répartition des salaires de manière objective et impartiale.
					13	تجمع إدارة المؤسسة معلومات كافية ودقيقة (الغياب، الانضباط.... إلخ) قبل اتخاذ القرارات المتعلقة بتقييم أداء العاملين. La direction de l'entreprise recueille des informations adéquates et précises (absences, discipline, etc.) avant de prendre des décisions relatives à l'évaluation des performances des employés.
					14	تعمل إدارة المؤسسة على تقديم تبريرات وتفسيرات منطقية بخصوص القرارات المطبقة في ما يخص إجراءات توزيع الأجور والمهام.

					L'administration de l'entreprise s'engage à fournir des explications et des justifications logiques concernant les décisions prises en matière de répartition des salaires et des responsabilités.	
					تستند الإجراءات التي يتم بموجبها توزيع أعباء العمل على أسس ومبررات منطقية وسليمة. Les décisions prises pour répartir les charges de travail reposent sur des critères logiques et légitimes, ainsi que sur des justifications solides.	15
					تتسم قرارات إدارة المؤسسة بالوضوح والشفافية عند توزيع الحوافز على العاملين. Les décisions de la direction de l'entreprise se distinguent par leur clarté et leur transparence lorsqu'il s'agit de distribuer les incitations aux employés.	16
					تمر إجراءات إتخاذ القرارات المتعلقة بالإذارات والعقوبات بنفس الطريقة على جميع العاملين دون إستثناء. Les décisions concernant les avertissements et les sanctions sont prises de manière équitable et appliquées de manière uniforme à tous les employés, sans aucune exception.	17
					تحتزم وتقدر إدارة المؤسسة كرامة العاملين عند معالجة جميع معاملاتهم. La direction de l'entreprise respecte et valorise la dignité des employés lors du traitement de toutes leurs transactions.	18
					توفر إدارة المؤسسة إمكانية مناقشة القرارات المتعلقة بعلمي. La direction encourage l'échange et la discussion des décisions concernant mon travail.	19
موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً	الفقرة	

				<p>تأخذ إدارة المؤسسة بعين الإعتبار ظروف ومصالح العاملين الشخصية عند تطبيق الإجراءات المتعلقة بتوزيع الأعباء (ساعات العمل).</p> <p>La direction prend en considération les circonstances et les intérêts personnels des employés lors de l'application des procédures liées à la répartition des charges de travail (heures de travail)</p>	20
				<p>أشعر بنزاهة المسؤولين في حل النزاعات والمشاكل بين العاملين.</p> <p>Je ressens l'intégrité des responsables dans la résolution des conflits et des problèmes entre les employés.</p>	21
				<p>أبقى للعمل بمؤسستي لأنني أشعر بالالتزام أخلاقي اتجاهها.</p> <p>Je choisis de rester fidèle à mon entreprise car je ressens un fort engagement moral envers elle.</p>	22
				<p>أعتقد أن تمسكي بالعمل الحالي سيكسبني الكثير</p> <p>je crois que persévérer dans mon emploi actuel me permettra de gagner beaucoup.</p>	23
				<p>تركي للعمل بالمؤسسة عمل غير أخلاقي حتى لو تحصلت على عروض عمل أفضل.</p> <p>Je considère qu'il serait contraire à l'éthique de quitter mon emploi dans l'entreprise, même si je recevais des offres d'emploi plus avantageuses.</p>	24
				<p>لا أفكر أبدا في ترك المؤسسة.</p> <p>Je n'envisage jamais de quitter l'entreprise.</p>	25
				<p>لن اترك العمل الحالي لارتباطي القوي بزملائي بالعمل.</p> <p>Je suis déterminé(e) à rester dans mon poste actuel en raison de ma forte relation avec mes collègues de travail.</p>	26
				<p>سيمثل بقائي في المؤسسة ضرورة أكثر منه رغبة</p> <p>Rester dans l'entreprise est plus une nécessité qu'un désir.</p>	27
				<p>أعتبر نفسي مدينا للمؤسسة لما لها من فضل وأثر في حياتي.</p> <p>Je me considère redevable envers l'entreprise pour les bienfaits et l'impact qu'elle a eu dans ma vie.</p>	28
				<p>ليست لدي رغبة في البحث عن وظيفة أخرى في السنة القادمة.</p> <p>Je n'ai aucune intention de rechercher un autre emploi dans l'année à venir.</p>	29
				<p>أشعر بعدم توفر بدائل عمل في مؤسسات أخرى حال قررت ترك العمل</p> <p>Je constate qu'il y a un manque d'opportunités d'emploi dans d'autres entreprises si je décidais de quitter mon poste actuel.</p>	30
				<p>تستحق مؤسستي الإخلاص والالتزام من قبلي.</p> <p>Mon entreprise mérite que je lui accorde mon dévouement et mon engagement.</p>	31

					<p>32</p> <p>لن أترك المؤسسة حتى في حالة حصولي على وظيفة أخرى. Je resterai fidèle à mon entreprise, même si j'ai l'opportunité d'occuper un poste ailleurs.</p>
					<p>33</p> <p>تركي للعمل بالمؤسسة غير ممكن حتى ولو رغبت في ذلك Je suis contraint(e) de rester dans mon emploi actuel au sein de l'entreprise, même si j'ai le désir de le quitter.</p>
					<p>34</p> <p>سأشعر بالذنب إذا ما تركت هاته المؤسسة في هذا الوقت. Je ressentirai de la culpabilité si je quitte cette entreprise à ce moment-là.</p>
					<p>35</p> <p>سيتسبب لي تركي للعمل بالمؤسسة بمشاكل مادية أو اجتماعية أو نفسية Ma décision de quitter mon poste dans cette entreprise engendrera des problèmes financiers, sociales et psychologiques pour moi.</p>
					<p>36</p> <p>اعتقد أن التنقل من مكان عمل إلى آخر عمل غير لائق Je pense que changer d'emploi de manière fréquente est inapproprié.</p>
					<p>37</p> <p>عدم تركي للمؤسسة هو توفرها على مزايا قد لا تتوفر في مؤسسات أخرى. Ma décision de ne pas quitter l'entreprise est motivée par les avantages qu'elle offre, qui pourraient ne pas être présents dans d'autres organisations.</p>

Annexe 02 : L'organigramme de l'entreprise nestlé waters algérie



Source : document interne de l'entreprise