

UNIVERSITE ASSANE SECK DE ZIGUINCHOR



UFR : Sciences Economiques et Sociales

DEPARTEMENT : Economie – Gestion

SPECIALITE : Sciences de Gestion

MEMOIRE

Présenté par : Rokhé Senghor

Pour l'obtention du diplôme de Master Finance et Développement (FINDEV)

Option : Finance

L'effet de la justice organisationnelle perçue sur la performance individuelle des salariés de l'université Assane Seck de Ziguinchor

Soutenue le 18/08/2025 devant le jury composé de :

Président	Pr. Serigne DIOP	Maître de Conférences agrégé des Sciences de gestion	UASZ
Examineur	Dr. Cheikh Oumar BALDÉ	Maître-Assistant	UASZ
Examineur	Dr. Bocar SOW	Assistant-Vacataire	UASZ
Directeur de mémoire	Pr. Melyan MENDY	Maître de Conférences agrégé des Sciences de gestion	UASZ

Directeur de mémoire : Pr Melyan Mendy

Année universitaire : 2023-2024

L'effet de la justice organisationnelle perçue sur la performance individuelle des salariés de l'Université Assane

Dédicace

A ma très chère mère Oulimata Ndiaye

A mon très cher père Djibril Senghor

A mon adorable grande sœur Ami Senghor

A mes frères et sœurs

A Mon tuteur D^r Baboucar Diouf

A ma très chère amie Mama Soumaré

A tous mes amis et camarades de promotion.

Remerciements

Après un parcours universitaire qui a été plein d'obstacles, je me sens redevable à l'ensemble des personnes qui ont contribué, d'une manière ou d'une autre, au succès de ce modeste travail.

Je donne une mention spéciale au Professeur Melyan Mendy qui a accepté d'encadrer ce mémoire de recherche. Je vous témoigne toute ma reconnaissance cher Professeur, pour la confiance que vous m'avez accordée, votre temps précieux, les orientations, vos judicieux conseils qui ont éclairé ma réflexion et suscité surtout en moi l'amour des sciences de gestion à travers votre pédagogie, votre dynamisme et votre rigueur intellectuelle, depuis la licence jusqu'à nos jours.

Mes sincères remerciements vont à l'endroit de l'infatigable Docteur Bocar Sow pour sa patience, sa disponibilité, ses encouragements, ainsi que ses précieux conseils. Vous avez toujours fait preuve d'humilité en répondant à mes interrogations et vous m'avez offert une entière autonomie durant tout le processus de rédaction de ce mémoire.

Je remercie tous les membres du jury : Pr. Sérigne Diop, Pr. Melyan Mendy, D^r Cheikh Oumar Baldé et D^r Bocar Sow pour avoir accepté d'évaluer ce travail. Je remercie également tous les enseignants chercheurs de l'UFR SES, pour la qualité de leur formation, en particulier ceux du département d'économie et de gestion.

Je souhaite adresser mes remerciements les plus sincères au corps professoral et au personnel administratif de l'UASZ, pour avoir répondu à notre questionnaire, particulièrement au directeur des ressources humaines, qui a mis à notre disposition des documents.

Je tiens également à remercier Zeyna Ndiaye et Aminata Diouf, pour m'avoir facilité l'accès aux personnels administratifs et aux enseignants chercheurs de l'UFR ST. Je témoigne toute ma reconnaissance au D^r Fahad, pour m'avoir aidé de l'installation du logiciel SPSS au traitement des données.

Je témoigne toute ma gratitude à mon tuteur, le docteur Baboucar Diouf, Chef du Département Langues étrangères appliquée, pour tout le soutien moral et financier qu'il m'a apporté, depuis mes premiers pas à l'université.

Mes chaleureux remerciements à mes très chers parents, Oulimata Ndiaye, Djibril Senghor, à ma grande sœur Ami Senghor et à tous les membres de ma famille, qui m'ont accordé un appui indéfectible. Merci à ma copine Mama Soumaré, toujours présente, elle m'a soutenu et conseillé, sans oublier tous mes amis et camarades de promotion.

Résumé

Ce travail de recherche a pour objet d'étudier l'effet de la justice organisationnelle perçue sur la performance individuelle des salariés de l'UASZ. Concrètement, il s'agit d'identifier l'ensemble des dimensions de la justice organisationnelle perçue exerçant une influence sur la performance à la tâche, contextuelle, adaptative et les comportements contre-productifs des salariés de l'UASZ. La revue de la littérature mobilisée a permis d'examiner les éventuels liens qui existent entre les concepts de l'étude. L'approche quantitative employée a servi de collecter des données auprès de 130 salariés interrogés à travers un questionnaire mis à leur disposition et dont les 128 réponses ont été exploitées à l'aide du logiciel SPSS version 21.0. D'une part, les résultats de cette recherche montrent un lien négatif et significatif entre la justice organisationnelle perçue et la performance individuelle globale. D'autre part, toutes les composantes de la justice organisationnelle sont avérées liées positivement et significativement avec la performance à la tâche, la performance contextuelle et la performance adaptative et négativement avec les comportements contre-productifs.

Mots clés : justice organisationnelle, justice distributive, justice procédurale, justice informationnelle, justice interpersonnelle, performance individuelle, performance à la tâche, performance contextuelle, performance adaptative et comportement contre-productif.

Abstract

This research study aims to examine the impact of perceived organizational justice on the performance of UASZ employees. Specifically, the study aims to identify the aspects of perceived organizational justice that influence task, contextual, and adaptive performance, as well as counterproductive behaviors, among UASZ employees. A review of the literature examined the possible links between the concepts in the study. We used a quantitative approach to collect data from 130 UASZ employees who were surveyed with a questionnaire. We analyzed 128 of the responses using SPSS version 21.0 software. First, the results of this study reveal a significant negative correlation between perceived organizational justice and overall individual performance. Conversely, all components of organizational justice were found to be positively and significantly related to task performance, contextual performance, adaptive performance and negatively related to counterproductive behaviors.

Keywords: organizational justice, distributive justice, procedural justice, informational justice, interpersonal justice, individual performance, task performance, contextual performance, adaptive performance, counterproductive behavior.

Sommaire

Dédicace	i
Remerciements	ii
Résumé	iii
Sommaire	iv
Liste des sigles et abréviations	v
Liste des tableaux	vi
Liste des schémas	vii
Liste des graphiques	viii
Introduction générale.....	1
Première partie: Cadre conceptuel et théorique	5
Chapitre 1 : Approche conceptuelle	6
Conclusion du chapitre 1	23
Chapitre 2 : Relation entre justice organisationnelle et performance individuelle au travail : modèle conceptuel.....	25
Conclusion du chapitre 2	40
Conclusion de la première partie.....	41
Deuxième partie : Cadre empirique de la recherche	42
Chapitre 3 : Méthodologie de la recherche et présentation de l'institution	43
Conclusion du chapitre 3	58
Chapitre 4 : Présentation et discussion des résultats de la recherche.....	59
Conclusion du chapitre 4	85
Conclusion de la deuxième partie	86
Conclusion générale	87
Références bibliographiques	91
ANNEXES	98
Table des matières	105

Liste des sigles et abréviations

ACP	: Analyse en Composante Principale
CUR	: Centre Universitaire Régional
CCO	: Comportement de Citoyenneté Organisationnelle
CCP	: Comportement Contre-productif
JD	: Justice Distributive
JINF	: Justice Informationnelle
JINP	: Justice Interpersonnelle
JP	: Justice Procédurale
JO	: Justice Organisationnelle
KMO	: Kaiser Meyer et Olkin
LASHU	: Lettres Arts et Sciences Humaines
PATS	: Personnel Administratif Technique et de Service
PA	: Performance Adaptative
PC	: Performance Contextuelle
PER	: Personnel d'Enseignement et de Recherche
PI	: Performance Individuelle
PT	: Performance dans la Tâche
SE	: Sciences Economiques et Sociales
2SS	: Sciences de la Santé
ST	: Sciences et Technologies
UASZ	: Université Assane Seck de Ziguinchor
UFR	: Unité de Formation et de Recherche

Liste des tableaux

Tableau 1: les critères du modèle de jugement de la justice procédurale	9
Tableau 2: la Justice organisationnelle à quatre dimensions et leurs attributs.....	11
Tableau 3 : les huit dimensions comportementales de performance au travail selon Campbell (1990)	18
Tableau 4: les indicateurs de la performance d'après Koopmans et al. (2011)	22
Tableau 5: Positions épistémologiques du paradigme positiviste.....	45
Tableau 6: le genre des enquêtés.....	48
Tableau 7 : la répartition de l'échantillon selon la tranche d'âge	48
Tableau 8 : Les items retenus pour la justice distributive	50
Tableau 9: Les items retenus pour la justice procédurale	50
Tableau 10 : Les items retenus pour la justice interpersonnelle	51
Tableau 11: Les items retenus pour la justice informationnelle.....	51
Tableau 12 : Les items retenus pour la performance dans la tâche.....	52
Tableau 13 : Les items retenus pour la performance contextuelle	52
Tableau 14: Les items retenus pour la performance adaptative	53
Tableau 15: Les items retenus pour le comportement contreproductif	53
Tableau 16: Résultats de l'analyse factorielle exploratoire des dimensions de la JO.....	56
Tableau 17 : Résultats de l'analyse factorielle exploratoire des dimensions de la PI.....	57
Tableau 18: Corrélation globale des variables justice organisationnelle et performance individuelle---.....	60
Tableau 19: corrélation entre variables de la justice organisationnelle et PT.....	61
Tableau 20: régression linéaire multiple entre variables de la JO et la PT	65
Tableau 21: corrélation entre les variables de la justice organisationnelle et PC	66
Tableau 22: régression linéaire multiple entre les variables de la JO et la PC	68
Tableau 23: corrélation entre les variables de la justice organisationnelle perçue et la PA.....	69
Tableau 24: régression linéaire multiple entre les variables de la JO et la PA	71
Tableau 25: corrélation entre les variables de la justice organisationnelle perçue et les CCP..	71
Tableau 26 : régression linéaire multiple entre les variables de la JO et les CCP.....	73

Liste des schémas

Schéma 1 : modèle conceptuel de recherche.....	39
schéma 2: schéma simplifié du raisonnement hypothético-déductif.....	46

Liste des graphiques

graphique 1 ce que vous obtenez reflète les efforts que vous investissez dans le travail	vi
graphique 2: Votre supérieur vous traite avec respect et dignité	63
graphique 3 : votre université tient beaucoup à la qualité de l'information.....	64
graphique 4: votre université vous demande de coopérer et d'aider les autres.....	67
graphique 5: L'université crée les conditions pour que vous puissiez réaliser les objectifs face à son environnement.....	70

Introduction générale

1. Contexte et problématique

Depuis les travaux de l'école des relations humaines conduite par Elton Mayo, la question de l'éthique au travail alimente les débats au sein de la communauté scientifique. En 1963, le concept a évolué avec la fameuse théorie de l'équité d'Adams, relative à la répartition des résultats octroyés aux employés. Un an plus tard, cette vision d'Adams a été largement soutenue par la théorie de l'échange social, d'après laquelle les attitudes et les comportements du salarié étaient déterminés par les bénéfices que celui-ci reçoit de la part de son employeur (Blau, 1964). Dans les années 1970 et 1980, un approfondissement supplémentaire est apporté à la problématique de la justice liée non seulement aux procédures encadrant les décisions d'attributions des ressources, mais également qui permettait de régler les conflits dans les juridictions (Thibault et Walker, 1975). Par la suite, Bies et Moag (1986), soulignent un problème de la justice axée sur la qualité de l'interaction entre l'employé et son organisation ; puis celui lié à la qualité des informations relayées par la hiérarchie (Bies et Moag, 1986). Greenberg (1987), a introduit la justice dans le contexte du travail comme un facteur heuristique susceptible d'expliquer certains phénomènes organisationnels.

Au-delà de ces approches théoriques menées pour la majeure partie en Amérique et en Europe, le champ de la justice a connu un soutien considérable d'étude empirique. Les recherches concernant ce domaine sont particulièrement marquées par trois méta-analyses : les travaux de Cohen-Charash et Spector (2001), de Colquitt et al. (2001) et de Viswesman et Ones (2002). Ces chercheurs, en comportement organisationnel, ont tenté d'examiner l'importance que la justice peut jouer sur certaines variables organisationnelles telles que la satisfaction au travail, la motivation intrinsèque, la performance au travail etc. En France, vers les années 1990, les études allant dans ce sens ont commencé à émerger sous l'impulsion d'El Akremi et Steiner (1990). En outre, les résultats obtenus par Fall et al. (2018) sur les mêmes variables, dans le cadre des collectivités locales françaises, démontrent que la justice organisationnelle perçue explique au moins 24,8% de la variation de la performance dans la tâche (Fall et al. 2018, p.10). S'agissant de la relation entre la perception de la justice organisationnelle et la performance contextuelle, des investigations faites par la méta-analyse de Cohen-Charash et Spector (2001) et de Colquitt et al. (2001) montrent aussi une relation positive et significative.

Cependant, au regard de ces efforts consentis, force est de constater que la plupart de ces études sont faites majoritairement dans les organisations des pays du nord, à l'exception de quelques pays du sud tels le Gabon (Rogombé et Gangloff, 2022), le Mali (Diallo, 2021), le Maroc (Ait Essbaa, 2021), l'Inde (Pattnaik et Tripathy, 2022), le Pakistan (Nasir, 2016) ...etc. Par contre, à notre connaissance, les recherches dans le contexte sénégalais restent faibles. Néanmoins, une étude menée par Sow sur le rôle de la justice organisationnelle perçue dans la relation entre les pratiques de dialogue social et la performance individuelle des salariés au sein des entreprises au Sénégal, a démontré que les deux termes ont une bonne corrélation (Sow, 2023).

Par ailleurs, la plupart des recherches réalisées dans ce domaine concerne le secteur privé. Rares sont les travaux qui ont porté sur le personnel des universités (Nasir, 2016) malgré le fait que cette thématique intéresse de plus en plus les théoriciens et les praticiens de la gestion des ressources humaines cherchant à rendre plus performante leur organisation.

Dans une autre veine, la relation entre ces variables fait très rarement l'objet d'une étude simultanée ou encore prise en compte au sein d'un même modèle de recherche lorsque cela relève du public. D'ailleurs, de nombreuses études sur la justice organisationnelle adoptent une vision réductrice en faisant une étude unidimensionnelle ou tridimensionnelle (Nabil et Chenini, 2018). Ce qui pourrait porter atteinte à la significativité des résultats, si toutefois toutes les composantes de la justice ne sont pas incluses. C'est pourquoi, dans ce mémoire, nous avons décidé de dépasser cette limite en proposant une analyse simultanée des différents construits. Ainsi, en prenant appui sur une étude empirique auprès du corps professoral et du personnel administratif de l'UASZ, ce présent travail permettra de compléter certains manquements de la littérature et de dévoiler des leviers managériaux sur lesquels les dirigeants pourraient agir afin de favoriser la performance individuelle de leurs salariés.

C'est dans ces contextes, aussi encourageants, que nous avons jugé nécessaire de centrer notre étude sur cette thématique en se focalisant sur le personnel d'enseignement et de recherche (PER) et le personnel administratif, technique et de service (PATS) de l'université Assane Seck de Ziguinchor. Ce travail permettra de déceler les difficultés dont les salariés de l'UASZ sont confrontés, qui peuvent être en relation soit avec les politiques de rémunération, soit les conditions de travail, les prises de décisions ou du traitement reçu vis-à-vis de la hiérarchie. C'est d'ailleurs dans ce sens que Steiner et Rolland (2006) postulent que les travaux portant sur la justice organisationnelle « *permettent aujourd'hui de comprendre les éléments d'une situation de travail qui conduisent les employés à percevoir la situation comme étant juste et de connaître les jugements de justice* ». L'équité dans la répartition des ressources, des

procédures décisionnelles et du traitement interpersonnel demeurent la clé de voute pour la réussite du projet organisationnel. Donc il nous revient de poser la question centrale à savoir : **Quelle est l'influence de la justice organisationnelle perçue sur la performance individuelle des salariés de l'UASZ ?** Spécifiquement, il s'agit de voir :

- Quelle est l'influence des différentes dimensions de la justice organisationnelle perçue sur les différentes dimensions de la performance individuelle des salariés de l'UASZ ?

Cette question spécifique constitue notre cheminement de travail de recherche.

2. Les objectifs de recherche

L'objectif principal de cette recherche consiste à étudier l'effet de la justice organisationnelle perçue sur la performance individuelle des salariés de l'UASZ. Pour ce faire, nous avons retenu l'objectif spécifique ci-dessous:

- montrer l'influence des différentes dimensions de la justice organisationnelle perçue sur les différentes dimensions de la performance individuelle des salariés de l'UASZ.

3. Intérêt et pertinence du sujet

Cette recherche portant sur « l'effet de la justice organisationnelle perçue sur la performance individuelle des salariés de l'université Assane Seck de Ziguinchor » sera d'une grande importance pour l'université, car elle va offrir un climat de justice à son sein. En fait, cette recherche permettra aux gestionnaires des différentes structures de l'UASZ de savoir comment la présence de la justice peut booster la performance des salariés. Si toutefois cette justice est appliquée avec toutes ses exigences, cela poussera l'ensemble des parties prenantes internes à adopter une attitude et un comportement positif au travail, source de productivité. Elle promouvra un sentiment de confiance, de bien-être, de fidélisation, d'engagement de satisfaction au travail et pourra entraîner la performance des salariés. Donc elle sera un déterminant capital sur les attitudes et comportements au travail pour l'ensemble des acteurs d'une organisation en général et de l'université Assane Seck de Ziguinchor en particulier. Comme le suggère El Akremi (2006a), la justice est un « *déterminant essentiel des attitudes et comportement au travail (...). La perception de justice représente une condition fondamentale pour le développement et le maintien de relations constructives assurant la confiance et la*

*qualité des acteurs organisationnels*¹» (2006a, p.21). De plus, elle favorisera le renforcement des relations entre la hiérarchie et les collaborateurs qui auront tendance à adhérer au projet de développement de l'institution. Et ceci grâce à la perception positive que les employés auront à l'égard de leurs récompenses, de l'équité des procédures d'attribution de résultats et des relations interpersonnelles qu'ils jugent comme justes et équitables.

4. Architecture du travail

Pour mener à bien cette étude, nous avons adopté un canevas de rédaction qui s'articule autour de deux parties: la première partie portera sur le cadre conceptuel et théorique, il s'agit de définir les concepts de justice organisationnelle et de performance individuelle dans un premier chapitre, et en second chapitre de faire une visite sur les travaux antérieurs ayant un lien avec notre problématique de recherche ; et ceci en montrant les éventuelles interconnexions entre les concepts. La seconde partie sera structurée également en deux chapitres. Le chapitre premier traitera de la méthodologie de recherche suivie de la présentation du cadre d'étude et le second chapitre portera sur la présentation des résultats et discussions, et terminera par les limites, les implications managériales et les perspectives de la recherche.

¹ EL AKREMI, A. « La justice organisationnelle ». In « Comportement organisationnel : justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel ». vol2. Bruxelles : De Boeck université, 2006a. p. 21.

Première partie: Cadre conceptuel et théorique

Cette première partie de notre travail est constituée de deux grands chapitres. Le premier chapitre consiste à faire une définition conceptuelle de l'ensemble des dimensions que comportent nos variables étudiées et les échelles permettant de mesurer la performance individuelle. Le second chapitre permet de faire une visite sur la littérature existante ; une revue empirique qui offre la possibilité de voir les éventuels liens entre les variables et de tirer des hypothèses de recherche.

Chapitre 1 : Approche conceptuelle

La clarification des notions clés constitue une étape importante dans une étude scientifique, notamment pour une bonne maîtrise du thème choisi. A cet effet, chaque concept peut avoir plusieurs significations d'où la nécessité de préciser leur significativité en vue d'éviter toute ambiguïté pouvant nuire à leur sens. Comme évoqué précédemment, ce premier chapitre vise à définir les différents concepts, à savoir la justice organisationnelle et la performance individuelle et de voir les outils de progrès permettant de mesurer la performance individuelle au travail.

1.1 La justice

La question de justice est un concept abstrait et très ancien, qui a été largement discuté depuis l'ère des philosophes grecques (de Socrate, à Platon en passant par Aristote, etc.). Depuis cet avènement, la philosophie, à travers ses diverses doctrines, a tenté d'examiner l'essence même de la justice.

Pour Socrate, « *la justice est une vertu envers soi-même et envers la cité* ». Ainsi, selon lui, la justice est associable à tout ce qui est légal ou en conformité avec la loi. Platon, pour sa part considère la justice comme un élément essentiel pour qu'une société soit harmonieuse. Cela signifie que la justice obéit à un ensemble de règles et de normes permettant de garantir des relations sociales et dans lesquelles les citoyens vivent de façon harmonieuse au sein de leur communauté.

La contribution d'Aristote, quant à elle, est marquée par la distinction entre la justice universelle et la justice particulière. La justice universelle, aussi appelée justice légale obéit au principe du respect des lois. En ce sens, la loi constitue un régulateur de l'action des individus afin de préserver le bien commun. La justice dite particulière, pour sa part, prône le principe de l'égalité.

Cependant, ces philosophes ne demeurent pas être les seuls à accorder une attention particulière à la justice. En effet, l'importance accordée à la justice durant cette période, est également marquée par les approches descriptives, qui apportent chacune sa propre version en la justice. Dans ce travail, nous allons adopter la perspective descriptive, qui cherche à comprendre la manière dont les individus se comportent dans le monde du travail. Autrement dit, elle cherche à identifier et expliquer la justice perçue des salariés au niveau des organisations. En outre, soulignons que la conceptualisation de la justice n'a pas du tout été une tâche facile à cause de son caractère multidimensionnel. Dans tous les cas, que ce soit l'approche philosophique ou

descriptive, la justice consiste pour les sociétés, d'inciter les individus à conformer leurs actions à la loi établie afin de maintenir le bien-être de la communauté.

1.1.1 Définition de la justice organisationnelle

La justice organisationnelle se réfère à la perception de justice d'un salarié à l'égard de son organisation.

Entre les années 1963 et 1965, Adams a été l'un des premiers chercheurs ayant analysé le concept de justice au sein des entreprises à travers sa théorie de l'équité. En effet, cette justice a connu la dénomination de « justice organisationnelle » vers les années 1980, plus précisément en 1987 sous l'impulsion de Greenberg, qui a utilisé la notion dans le domaine organisationnel en s'appuyant sur la théorie de l'équité d'Adams.

Selon Greenberg (1987), la justice organisationnelle « *est un ensemble de règles et de normes sociales qui guident la répartition des ressources, les procédures utilisées pour les prises de décisions et les relations interpersonnelles au sein de l'entreprise* ». Cette conception de la justice renvoie aux règles et normes qui régissent l'équité liée à la distribution des résultats, liées aux procédures employées pendant les prises de décisions et aux relations interpersonnelles que perçoivent les employés.

Beugré (1998), pour sa part, considère que « *la justice est la perception de l'équité des échanges prenant lieu dans l'organisation, qu'ils soient économiques ou sociaux, impliquant l'individu dans ses relations avec les supérieurs, les subordonnés, les collègues, et l'organisation comme étant un système social*²».

1.1.2 Les dimensions de la justice organisationnelle

Selon, Greenberg, (1993) la justice organisationnelle peut être appréhendée selon les quatre dimensions suivantes : la justice distributive, la justice procédurale, la justice interpersonnelle et la justice informationnelle.

1.1.2.1 La justice distributive

Plus ancienne et première composante de la justice organisationnelle, la justice distributive tire son origine dans les travaux d'Adams (1963, 1965) et de sa théorie de l'équité. La justice distributive fait référence aux perceptions de justice ou d'injustice qu'en ont les parties prenantes d'une organisation de la distribution des ressources matérielles ou socio-

² Beugré, C.D. : « Managing Fairness in organizations. ». Westport, CT: Quorum Books, 1998. p. 7.

émotionnelles, ou du résultat issu d'une prise de décision (Greenberg, 1990). En d'autres termes, elle se rapporte à l'évaluation des résultats et des conséquences des décisions d'allocation, surtout en termes de proportionnalité entre les rétributions et les contributions (El Akremi et al. 2006). Par ailleurs, Adams (1963) dans sa théorie, a prévu un modèle de distribution des ressources : « équitable » qui postule que les contributions et les rétributions de la personne doivent être égales. Malgré, son apport important en termes de distribution des ressources, d'autres chercheurs trouvent d'autres possibilités de rétribution organisationnelle (Deutsch, 1975 ; Leventhal, 1976). La littérature fait état d'au moins trois normes ou règles de distribution³des ressources organisationnelles : **l'équité** qui consiste à la rétribution proportionnelle à l'égard des contributions de chaque membre (Greenberg, 1987 ; Cropanzano et Ambrose, 2001), **l'égalité** qui prévoit une distribution égale des ressources sans la prise en compte des éventuelles différences entre les parties concernées et **le besoin individuel** suggérant une rétribution selon le besoin de la personne.

1.1.2.2 La justice procédurale

Deuxième facette de la justice organisationnelle, la justice procédurale a vu le jour depuis l'avènement de Thibaut et Walker en 1975⁴. Ainsi, d'après ces auteurs cette dimension concerne les perceptions subjectives qu'une personne fait sur la façon dont les récompenses ont été attribuées. Pour rappel, ces chercheurs ont utilisé le terme lors de leur analyse sur les procédures juridiques. Or, pour analyser la réaction des individus durant la délibération du juge, Thibaut et Walker proposent deux phases d'analyses :

- **une phase de processus (droit à l'expression)** correspondant aux possibilités de contrôle des parties en litige sur la décision de justice ;
- **une phase de décision** offrant la possibilité aux personnes concernées par la décision d'exercer un pouvoir d'influence sur les mécanismes permettant son aboutissement (Thibaut et Walker, 1975).

Dans le contexte organisationnel, la justice procédurale fait véritablement allusion à la manière dont les salaires et les avantages sont rétribués. D'ailleurs, selon Leventhal (1980), ce droit à

³ Certains auteurs élargissent la liste des normes de justice distributive et identifient quatre (Lerner, 1977) ou même dix-sept (Reis, 1986) règles d'allocation, mais l'approche distinguant les trois normes d'équité, d'égalité et de besoin est de loin la plus dominante et la plus acceptée.

⁴ Thibaut J. et Walker L., (1975), Procedural justice : a psychological analysis. Cité par Bies R.J. et Shapiro D.L., (1988), op. Citée.

l'expression n'est qu'un élément déterministe de la justice perçue à travers les procédures décisionnelles. Sur ce, il propose six critères d'évaluation des procédures décisionnelles : une application cohérente de la procédure, l'absence de biais, l'exactitude ou la précision des informations, la possibilité de correction, la représentativité et l'adéquation avec les normes éthiques et morales en vigueur. Ainsi, nous illustrons ces différents critères dans le tableau 1 en adoption du modèle de justice de Leventhal (1980).

Tableau 1: les critères du modèle de jugement de la justice procédurale

Critères	Définitions
Uniformités des procédures	Application cohérente et stable des procédures dans les meilleurs délais.
Absence de préjugés ou la neutralité	assurer l'absence de biais et l'objectivité.
L'exactitude de l'information	Réception d'information fiable et explicite.
La possibilité de correction ou mécanisme de révision	Offrir aux individus un droit d'appel.
La représentativité	Assurer que toutes les parties concernées puissent donner leur avis
L'adéquation avec les règles d'éthique et morale	Respecte stricte des normes éthique et morale communes.

Source : adapté de Leventhal (1980)

1.1.2.3 La justice informationnelle

La justice informationnelle, sous construite de la justice d'interaction, correspond à la qualité et à la manière dont les informations ont été véhiculées du dirigeant aux subordonnées. Celle-ci renvoie aussi à la perception de la valeur quantitative et qualitative des informations et des explications reçues lors des procédures de décisions (Bagger et al. 2006). Une communication exacte et explicite de l'information, permet aux employés d'évaluer l'équité de l'allocation des ressources, des procédures utilisées ainsi que de l'aspect relationnel. Sous l'angle de Bies et Moag (1986), la justice informationnelle est la qualité des informations utilisées pour apporter des éclaircissements sur la façon dont les décisions ont été prises mais également les explications fournies lors de l'attribution des ressources. Cette justice équivaut à la fiabilité et à la qualité de l'information reçue sur les procédés et les procédures menant à une prise de décision. En fait, le manque de connaissance de l'employé sur les allocations, les procédures décisionnelles, peut être un motif de jugement d'une injustice. C'est pour cela, Bobocel et Zdaniuk (2005), ont suggéré que « *les employés n'ayant souvent que prou ou peu de*

connaissances directes sur les procédures par lesquelles les décisions organisationnelles sont prises, les explications données par les leaders pourraient être la principale base, si ce n'est parfois la seule, sur laquelle les employés décident si une situation est juste ou injuste» (p. 470). Pour éviter cette injustice, les décideurs doivent veiller à ce que les décisions organisationnelles leurs soient bénéfiques. Dans ce cas, ils les percevront comme étant adéquates et sincères (Bobocel et Zdaniuk, 2005).

1.1.2.4 La justice interpersonnelle

Contrairement à la justice informationnelle, qui se focalise sur le degré d'information exacte fournie, la justice interpersonnelle se concentre sur les relations interpersonnelles (relation employeur-employés). Être traité équitablement par son supérieur demeure une préoccupation majeure au sein des lieux de travail. C'est pourquoi, les explications des procédures et les décisions venant de ce dernier doivent aller au-delà de ces normes (Folger et Cropanzano, 1998). Ainsi, les employés attendent de la part de leurs dirigeants un traitement courtois, digne et respectueux mais surtout avec une certaine politesse. De plus, les salariés demandent à ce que leur droit, leur bien-être et certains principes moraux et de comportements interpersonnels soient respectés (Bies et Moag, 1986). Par ailleurs, Bies et Moag (1986), ont discerné quatre critères déterminants pour qu'un traitement soit perçu comme équitable :

- ❖ **La véracité** : les responsables de la décision doivent montrer une honnêteté en toute franchise pendant les phases d'exécution des procédures et éviter des sous-estimations.
- ❖ **La justification** : les informations fournies sur les rétributions doivent être explicites avant qu'une décision ne soit prise. C'est-à-dire toute décision prise doit être expliquée à l'avance.
- ❖ **le respect des droits** : ici on sous-entend le respect avec dignité et politesse des employés à l'égard de leur supérieur hiérarchique.
- ❖ **la décence du comportement ou la bienséance** : les salariés attendent de leurs supérieurs un traitement sans discrimination. Le respect de telles règles favoriserait chez les personnes concernées par la décision de percevoir de manière juste les relations entretenues avec leur dirigeant.

En définitive, la justice organisationnelle qui regroupe plusieurs dimensions est parfois abordée sous trois ou quatre composantes selon la préoccupation et les objectifs poursuivis par les chercheurs. En ce qui nous concerne, nous avons opté de l'étudier sous ses quatre dimensions : la justice distributive qui rappelle la manière d'allouer les ressources ; la justice des procédures

centrée sur les processus et les procédures conditionnant l'attribution des résultats ; la justice informationnelle faisant appel au rôle informationnel joué par le supérieur hiérarchique et enfin la justice interpersonnelle renvoyant à la qualité du traitement que reçoivent les salariés à l'égard du gestionnaire.

Tableau 2: la Justice organisationnelle à quatre dimensions et leurs attributs

dimensions	distributive	procédurale	informationnelle	Interpersonnelle
définitions	Perceptions et réactions subjectives suite à une allocation des ressources (matérielle ou non) basée sur une comparaison avec autrui.	Perception dans la manière dont les procédures de décision sont prises par le supérieur hiérarchique.	Perception de la valeur quantitative et qualitative des informations et des explications reçues par le supérieur hiérarchique lors des procédures de décision.	Perception du comportement du supérieur hiérarchique envers les salariées lors de la mise en place des procédures décisionnelles.
Critères d'évaluations	Equité Egalité Besoins individuels	Sentiment de Contrôle Cohérence dans l'application des procédures de décision Procédures de décision appliquées sans préjugés ou vices Procédures de décision basées sur des informations exactes et cohérentes. Mécanisme de Correction ou de révision Ethique et Morale	Communication Franche et détaillée appliquée dans des délais raisonnables. Explications complètes et pertinentes des procédures de décision. Communication appliquée selon les besoins spécifiques de chaque personne.	Traitement basé sur la politesse, la dignité et le respect de la personne Décence du Comportement.

Source : Adapté de Janiczek, D'Hoore et Vas, 2012

1.2 La performance

Dans son étymologie, le terme « *performance* » trouve son origine dans l'ancien français du 13^{ème} siècle « *parformer* » qui signifie : « *accomplir et exécuter* » (Pesqueux, 2004). Ici la performance dans sa double conception renvoie à l'accomplissement d'un processus et le succès

qui peut en résulter. Et ce n'est qu'au 15^{ème} siècle que le mot prend une nouvelle tournure et a été dérivé du verbe anglais « to perform » qui désigne « *accomplir une tâche avec régularité, méthode et application, l'exécuter et la mener à son accomplissement d'une manière convenable* » (Bourguignon, 1995, p.62). Alors, les auteurs l'associent à l'accomplissement d'un processus, d'une tâche, les résultats obtenus ainsi que le succès dont on peut se prévaloir. Elle est donc l'aboutissement d'un résultat défini au préalable.

Pour le Petit Larousse (2016), la performance est le résultat obtenu dans un domaine précis par quelqu'un ou quelque chose. Le mot performance n'est nouveau dans la vie humaine, mais il a été utilisé dans plusieurs disciplines telles que le sport, la mécanique et la physique. Ainsi, Bourguignon (1997) avance dans le même sens stipule que le terme performance s'utilisait dans deux domaines spécifiques avant son introduction dans les sciences de gestion. Dans le domaine sportif il désigne les résultats d'une course ou d'une épreuve et sur le domaine mécanique ; il était question de discuter des capacités techniques d'un instrument ou d'un dispositif mécanique. Au niveau des sciences de gestion, son acception la plus partagée est celle du résultat positif de l'action. Machesnay pense que la performance est « *le degré de réalisation du but recherché* » (Machesnay, 1991, p.38). Donc elle constitue la réalisation des objectifs organisationnels. C'est toujours dans le même ordre d'idée que Bourguignon (1995), définit la performance comme : « *la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action)...*⁵ » (1995, p.934). Pour ce même auteur « *est performant celui ou celle qui atteint ses objectifs* » (Bourguignon, 1995, p.65). Autrement dit toute entreprise réalisant ses objectifs assignés est performante. D'après Otley (1999), une entreprise performante est « *celle qui atteint avec succès ses objectifs ; en d'autres termes, c'est celle qui a implémenté de manière efficace une stratégie appropriée* » (Cité par Gaye, 2020, p.6). Donc la performance est le niveau de réalisation des objectifs à l'égard des moyens ou ressources utilisés pour y parvenir. Se fondant sur ces diverses conceptualisations utilisées dans le domaine des sciences de gestion, Bourguignon décide de résumer le concept en trois volets : performance-résultat, performance-action et performance-succès. La conclusion que l'on peut extraire de cette définition, appliquée en sciences de gestion est, qu'elle signifie à la fois un processus, une action et un résultat.

⁵ Yvon Pesqueux. La notion de performance globale. 5^o Forum international ETHICS, Décembre 2004, Tunis, Tunisie. fhalshs-00004006fhalshs-00004006. (<https://shs.hal.science/halshs-00004006v1>. Consulté le 8/12/2023).

C'est dans ce même lancée que Gilbert et Charpentier (2004), soutiennent que : « *La performance désigne donc la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. « La performance est multidimensionnelle, à l'image des buts organisationnels, elle est subjective et dépend des références choisis. La performance peut être la réponse au besoin en termes de qualité, de cout et de temps. Elle peut être une juxtaposition de l'efficacité, de l'efficience, du bienfondé des organisations⁶* » (cité par Sow, 2023, p.38). Ces auteurs la considèrent comme un résultat abouti, une réponse mais aussi le cumul des concepts d'efficacité et d'efficience. C'est d'ailleurs, ce manque de consensus autour de sa conceptualisation qui est à l'origine de la naissance de ses multitudes de définitions.

Selon Baret et Reynaud (2006), la performance globale équivaut à « *l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales* » (cité par Berland et Renaud, 2007, p.2). De ce fait, La performance est appréhendée comme la combinaison des performances économiques, sociales et sociétales ou environnementales. Du point de vue de Marcel Lepetit⁷, la performance globale est « *comme une visée (ou un but) multidimensionnelle, économique, sociale et sociétale, financière et environnementale, qui concerne aussi bien les entreprises que les sociétés humaines, autant les salariés que les citoyens* » (Cité par Berland et Renaud, 2007, p.10). Cette acception nous amène à définir explicitement les typologies de performance existantes.

1.2.1 Les typologies de performance

La performance est un concept polysémique, qui revêt de multiples dimensions. Ainsi, plusieurs approches essayent de la définir. D'ailleurs, Yvon Pesqueux (2004), la considère comme un « *attracteur étrange* » (cité par Habibi et Guati, 2022, p.506). Ici la performance est vue comme un terme capable de revêtir plusieurs significations : économique, financière, organisationnelle, environnementale ou encore sociale etc. Dans cette recherche, nous définissons respectivement les types de performance que nous avons citée dans le paragraphe précédent, dont chacune d'elle présente ses propres spécificités, ses indicateurs et ses limites.

⁶ « Rôle de la justice organisationnelle perçue dans la relation entre les pratiques de dialogue social et la performance individuelle des Salariés au sein des entreprises au Sénégal » (Sow, 2023.P38).

⁷ Marcel Lepetit, consultant en organisation et expert de comités d'entreprise au Cabinet Développement social et organisation Consultants, a contribué au groupe de travail du Commissariat Général au Plan (CGP) en 1997 sur la performance globale.

1.2.1.1 La performance économique et financière

Considérer depuis longtemps comme les seuls moyens d'évaluer la performance de l'entreprise, la performance économique et financière restent très limités en matière de mesure de la situation de l'entreprise (Berland et Renaud, 2007). Ainsi, elle représente une notion centrale de l'entreprise, qui vise essentiellement à l'atteinte des objectifs de l'entreprise en termes économiques et financiers. (Bouquin, 2004). En outre, elle équivaut à la capacité de l'entreprise à faire du profit et à couvrir ses investissements. Indispensable à la survie des entreprises, cette performance, qui jadis se limitait à sa seule dimension économique, semble de nos jours, incapable d'assurer la compétitivité de l'entreprise (Chakravarthy, 1986) (cité par Barry, 2020, p.14). Raison pour laquelle, les chercheurs ont passé à des construits plus larges (Issor, 2017).

1.2.1.2 La performance commerciale ou performance marketing

Encore appelée performance marketing, celle-ci est destinée à satisfaire les besoins de la clientèle de l'entreprise. Cette satisfaction des clients constitue un bon indicateur pour la santé financière de l'entreprise (Bughin, 2006). D'où la nécessité pour tout dirigeant de s'y préoccuper. C'est dans ce sens que Ouattara considère qu'elle est assimilable à « *la capacité de l'entreprise à satisfaire sa clientèle, en lui proposant des biens et des services de bonne qualité, et qui sont aptes à répondre aux attentes de ses clients*» (Ouattara, 2007).

1.2.1.3 La performance concurrentielle

La performance concurrentielle est la performance, qui est en étroite relation avec le milieu de l'entreprise. Elle symbolise le succès résultant aussi bien des actions de l'organisation que de ses aptitudes à s'adapter, et même à s'approprier des règles du jeu concurrentiel existant sur son secteur d'activité (Pesqueux, 2004). Le succès de cette performance dépend des formes d'avantage concurrentiel et surtout de l'intensité des forces concurrentielles en perpétuelles compétitions. Pour tirer de l'opportunité du milieu, les dirigeants d'entreprise doivent procéder à des anticipations sur les probabilités de changement du jeu concurrentiel et/ou à des constructions de règles du jeu afin d'imposer sa dominance dans l'avenir (Issor, 2017).

1.2.1.4 La performance organisationnelle

La performance organisationnelle correspond au système d'organisation de l'entreprise pour atteindre les objectifs poursuivis (Morin et al. 1994). Deux principaux indicateurs permettent de le caractériser (Bourguignon, 1997):

- L'efficacité ; se focalisant sur la capacité de l'entreprise à atteindre les objectifs assignés ;
- L'efficience ; faisant référence à la relation entre les résultats obtenus et les moyens mis en place pour les obtenir.

1.2.1.5 La performance sociale et environnementale

La performance environnementale correspond à la capacité d'une entreprise, d'un produit ou d'une activité à poursuivre les nécessités environnementaux tout en essayant de minimiser son influence pesante sur l'environnement (Baret, 2006). En plus de cela, elle consiste à prendre en considération les exigences environnementales et à limiter son impact sur l'environnement. Elle permet également de faire une évaluation des progrès réalisés pour atteindre les objectifs du développement durable.

Concernant la performance sociale, elle désigne le niveau quantitatif et qualitatif des résultats obtenus par une entreprise en matière de bien-être de ses parties prenantes internes. Abordé par l'école des relations humaines, cette performance s'intéresse aux relations humaines et translate les capacités des entreprises à s'occuper du domaine social. En outre, elle se préoccupe de la cohésion sociale et de la mentalité du personnel, considéré comme une source de motivation, d'augmentation des efforts et la qualité du travail demandé (Issor, 2017). S'inscrivant dans une logique de développement durable : cette dernière est mesurée selon Marmuse (1997), par la nature des relations sociales qui interagissent sur la qualité de décisions prises collectivement, l'importance des conflits et des crises sociales (nombre, gravité, dureté...) etc. Ayant la possibilité de l'appréhender selon l'une de ses approches, dans le cadre de ce mémoire, nous avons axé notre choix sur la performance individuelle au travail.

1.3 La performance individuelle : définition et mesure

Malgré, la pertinence de la performance individuelle et son caractère pluridisciplinaire, il s'avère que sa conception reste encore problématique. Car peu d'étude ont été consacrées à sa conceptualisation (Motowidlo, 2003). Mais c'est à partir des années 1990 qu'on a noté des travaux en perpétuels évolution, qui tentent de faire son analyse et sa définition, offrant ainsi des connaissances significatives sur le terme. En effet, Borman et Motowidlo (1993) et Campbell (1990) mènent des recherches enrichissantes qui permettent de la définir. Tout d'abord, nous définissons la performance individuelle au travail selon l'approche de quelques auteurs, ensuite, évoquer ses différents modèles et composantes enfin, de terminer avec sa mesure.

1.3.1 Définition de la performance individuelle au travail

Campbell (1990) propose une définition de la performance individuelle au travail comme : « *un ensemble de comportements ou d'actions qui sont pertinents pour les objectifs d'une organisation et pouvant être mesurés en termes de niveau de compétence et de contributions aux objectifs* » (1990, p. 402). Donc, la performance individuelle au travail est associée ici à son concept multidimensionnel, qui caractérise un ensemble d'actions ou de comportements sous la supervision de l'individu, qui contribuent aux objectifs organisationnels, et qui sont mesurable en termes de niveau de compétence de celui-ci. Un peu plus tard, Motowidlo (2003) considère que : « *La performance au travail est définie comme la valeur totale attendue par l'organisation des épisodes comportementaux discrets qu'un individu effectue sur une période de temps donnée* » (Motowidlo, 2003, p.39). Le constant qui ressort de cette définition est que la performance équivaut à un ensemble de comportements, qui ambitionne d'améliorer l'efficacité au travail sur diverses périodes.

Dans la même lignée, Charles-Pauvers et al. (2007), « *soulignent que la performance individuelle, selon la conceptualisation proposée par Motowidlo (2003), renvoie à des comportements discrets que l'individu déploie sur différentes périodes de temps et se réfère aussi à des comportements et des valeurs attendues par l'organisation de la part de ses employés pour atteindre ses objectifs de productivité, de créativité, de profitabilité, de croissance, de qualité, de satisfaction des clients, etc*⁸. » (Charles-Pauvers et al. 2007, p.99) (Cité par Ait Essbaa, 2021, p.118). La performance individuelle rassemble alors les comportements qui affectent positivement la réalisation des objectifs organisationnels (productivité, créativité, profitabilité, croissance, qualité, satisfaction des clients) et que l'individu déploierait sur différentes périodes de temps (les épisodes de comportement : motivation, habileté, savoir-faire, qualité du travail, etc.) (Motowidlo, 2003). Donc on y sous-entend que la performance individuelle représente des résultats issus des attitudes et comportements que les employés déploient pour le succès de leur organisation. Donc il est synonyme de résultats et de comportements.

⁸ <https://www.cairn.info/gestion-des-performances-au-travail-page-97.htm>.

Tableau 3 : les huit dimensions comportementales de la performance au travail selon Campbell (1990)

Dimension comportementale	significations
Les compétences dans les tâches spécifiques à l'emploi	Capacité de l'individu à maîtriser des tâches qui relèvent des exigences techniques spécifiques à son emploi que l'on peut retrouver dans d'autres postes de l'entreprise.
Les compétences dans les tâches non spécifiques à l'emploi	Capacité de l'individu à maîtriser les tâches communes à un bon nombre de postes d'emploi de l'organisation.
La communication écrite et orale	Capacité à communiquer clairement et efficacement dans le but de gagner la confiance du récepteur.
Les efforts au travail	Qualité de l'engagement de l'individu et sa motivation à réaliser son travail, avec énergie, en déployant beaucoup d'efforts.
Le maintien de la discipline personnelle	Aptitude à éviter les comportements négatifs (l'abus d'alcool ou de drogue, l'infraction aux règles internes, à l'absentéisme, etc.).
La facilitation de la performance de l'équipe et des collègues	Aptitude d'une personne à développer des comportements d'entraide, à participer à l'unicité du groupe afin de parvenir au bon fonctionnement du collectif.
La supervision	Aptitude d'exercer une influence sur la performance des individus tout en exprimant un leadership dans le but de bien manager son équipe.
Le management et l'administration	Aptitude à manager une équipe en ayant une maîtrise des tâches d'attributions des ressources, d'organisation, de contrôle de l'efficacité d'une équipe (contrôle et suivi des objectifs, de l'application des règles) et de développement d'un service.

Source : Adaptation de Charles-pauvers et al (2007).

Cette conceptualisation de la performance individuelle ne constitue qu'une phase de départ de la modélisation de celle-ci. A cet effet, elle a connue l'émergence d'autres modèles entre les années 1990 et 2000 dont le plus important reste celui de Borman et Motowidlo (1993).

1.3.2 Le modèle bidimensionnel de Borman et Motowidlo (1993)

Bidimensionnel, par ce qu'il propose de faire la distinction entre deux des dimensions de la performance individuelle. Plus particulièrement, la performance à la tâche et la performance contextuelle. Ce point de vue a pour mission de donner une définition de la performance au travail, la mieux adaptée au contexte contemporain du travail. Selon la logique de ces auteurs, la performance dans la tâche représente : « *la valeur totale attendue des comportements d'un individu sur une période de temps de production des biens ou des services de l'organisation* » (Motowidlo, 2003, p.46). Autrement dit, la performance dans la tâche se réfère aux actions et aux comportements que l'individu doit adopter pour être en conformité avec ce qui est formellement prescrit ou encore attendu dans le cadre son travail. Quant à la performance contextuelle, elle renvoie à l'ensemble des comportements qui dépasse le rôle formel de

l'employé. Ce dernier modèle nous offre la possibilité de voir respectivement les dimensions qui composent la performance individuelle au travail.

1.3.3 Les dimensions de la performance individuelle au travail

Outre que la performance dans la tâche et la performance extra-role, développée par Borman et Motowidlo (1993), deux autres dimensions de la performance individuelle au travail se dégagent au sein de la littérature. Il s'agit de la performance adaptative et les comportements contreproductifs qui donnent une caractéristique plus large de la performance des employés. Dans le cadre de ce mémoire, nous allons centrer notre étude sur les quatre construits de la performance des salariés au travail.

1.3.3.1 La performance à la tâche ou intra-rôle

Appelée aussi performance dans la tâche, elle se rapporte aux comportements appartenant au rôle formel du salarié et qui conduit à sa productivité. Donc on peut dire que la performance dans la tâche est ce qui est formellement attendue par l'employé dans le cadre de sa mission. Dans une autre optique, Motowidlo (2003) définit cette performance comme l'ensemble des activités réalisées par les individus en vue de l'obtention des objectifs prescrits. De manière plus explicite, la performance dans la tâche correspond à l'accomplissement des tâches et activités confiées à un employé telles qu'elles sont été ordonnées par l'organisation. Pour Peretti et Swalhi (2007), la performance dans la tâche est *«l'efficacité avec laquelle le salarié accomplit les activités qui contribuent au noyau technique de l'organisation, soit directement en mettant en application une partie de son processus technologique, soit indirectement en fournissant les matériaux ou les services dont il a besoin»* (Peretti et Swalhi, 2007, p.7) (Cité par Ait Essbaa, 2021, p. 123).

Bref, la performance à la tâche, d'après ce qui précède, peut être conçue comme un concept regorgeant plusieurs dimensions. Ainsi, le modèle de Campbell (1990) affirme cette idéologie, car pour l'auteur, parmi les dimensions énumérées, les cinq renvoient explicitement à la performance intra-rôle. Il s'agit de : compétences dans les tâches spécifiques au poste, compétences dans les tâches non spécifiques, la communication écrite ou orale au travail, à la capacité de superviser et à la capacité de manager et d'administrer. Cependant, d'autres auteurs, définissent la performance individuelle comme une somme de comportements qui va au-delà des exigences du rôle formel de l'employé et qui peut contribuer aussi bien à la performance individuelle que collective. A titre illustratif, on se réfère à Frimousse et al. (2008), qui voient que *«la performance au travail ne se limite pas à l'accomplissement des devoirs et des*

*responsabilités associées à un travail donné. Elle inclut aussi un autre groupe d'activités qui ne sont pas nécessairement liées à la tâche, mais contribuent à l'entretien et à l'enrichissement du contexte social et psychologique de l'organisation*⁹» (Frimousse et al. 2008, p.118). Cette dernière définition nous conduit à aborder un autre construit de la performance, qui fait appel au comportement de citoyenne organisationnelle encore connu sous le nom de la performance contextuelle.

1.3.3.2. La performance contextuelle (extra-rôle)

Afin d'évaluer la performance de l'individu qui se limitait à l'accomplissement des tâches et activités confiées, Borman et Motowidlo (1993), décident d'y adjoindre la performance contextuelle. Celle-ci correspond à un ensemble de comportements attendu de l'employé sur un délai raisonnable dans le but de participer à l'efficacité organisationnelle et d'améliorer le contexte psychologique, social et organisationnel du travail (Borman et Motowidlo, 1993). Ainsi, ces auteurs qui, jadis donnent une première acception de la performance contextuelle, ont distingué cinq dimensions (Charbonnier et Silva, 2007). Il s'agit de persister avec enthousiasme et déployer des efforts pour accomplir ses tâches avec succès ; de s'engager volontairement dans des tâches et activités qui ne font pas formellement partie de son travail ou acceptation de tâche supplémentaire ; d'aider et coopérer avec les autres (comportement d'entraide entre collègues); de suivre les règles et les procédures organisationnelles et d'approuver, défendre et soutenir sincèrement les objectifs organisationnels. Récemment, Coleman et Borman (2000), ont mobilisé des études sur ces comportements non prescrits dont le but principal était de chercher à expliquer la performance contextuelle en considérant l'ensemble de ces comportements comme des dimensions intégrantes de celle-ci.

1.3.3.3 La performance adaptative

Définie par comme la capacité d'un employé à s'adapter aux changements dans les missions confiées ou les systèmes de travail. Face à la fluctuation actuelle de l'environnement du travail, la quête d'un employé adaptatif demeure une cause primordiale en entreprise. L'évolution changeante de l'environnement du monde de travail et son dynamisme sont pour la plus part à l'origine de l'apparition de cette facette adaptative de la performance. D'où la nécessité pour les entreprises de détenir en leur possession une main-d'œuvre adaptative. C'est dans cette

⁹ <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2008-4-page-117.htm>.

lancée que Pulakos et al. (2000), propose huit dimensions de la performance adaptative. Selon, ces auteurs, le salarié doit être capable de gérer les urgences ou les situations de crise; de gérer le stress au travail; de résoudre les problèmes de façon créative; de faire face à des situations de travail incertaines et imprévisibles; d'apprendre les tâches, les technologies et les procédures de travail; de démontrer une capacité d'adaptation interpersonnelle; de démontrer une adaptabilité culturelle et démontrer une adaptabilité physique.

1.3.3.4 Le comportement contre-productif

On sous-entend par comportement contre-productif (CCP), tout comportement qui porte atteinte à la réalisation des objectifs et aux intérêts d'une structure organisationnelle. Ces comportements se manifestent sous diverses formes tels que le retard au travail, le comportement hors travail, le vol, la toxicomanie, la fraude, l'intimidation au travail, l'absentéisme, l'agression au travail ou le sabotage (Koopmans et al. 2011). La présence de ces comportements en entreprise, peuvent être une source d'incidence sur la qualité de la productivité de l'employé ou de création de risques indésirables de l'employeur.

Selon Rioux et al (2003) les comportements contreproductifs (CCP) se définissent comme tout comportement d'un membre de l'organisation susceptible de dévier les normes socialement admises et qui par la suite, porte préjudice à l'entreprise ou l'une de ses parties prenantes internes. Pour Rotundo et Sackett (2002), les comportements contre-productifs constituent la troisième plus grande facette de la performance individuelle (en plus de la performance dans la tâche et contextuelle). Cette dernière dimension de la performance, qui à peine est souvent délaissée par les chercheurs, nécessite un regard profond afin de pouvoir repérer les comportements susceptibles de freiner ou de retarder la performance au travail. Ces comportements constituent un motif de dysfonctionnement qui nuit aux performances humaines et organisationnelles. C'est pourquoi, il est intéressant dans le cadre de ce travail d'utiliser l'ensemble des dimensions que constituent la performance individuelle au travail. Ceci en essayant de voir les composantes de la performance individuelle que l'on retrouve chez les PATS et les PER de l'UASZ.

1.4 La mesure de la performance individuelle au travail

Le succès de toute organisation dépend naturellement de l'évolution du besoin de ses parties prenantes. Or, pour construire un système de mesure de sa performance, l'entreprise doit interagir avec les clients, les fournisseurs et bien évidemment les autres parties prenantes. Ces systèmes de mesure utilisés, doit permettre le développement des compétences valorisables

dans l'avenir, et ceci grâce à un cycle continu d'innovation et d'apprentissage. Dans ce sens, une mesure de la performance et des résultats réside en sa gestion efficace. Et la première condition fondamentale pour améliorer et finalement atteindre l'excellence organisationnelle est de développer et de mettre en place un système de mesure de cette performance (Kanji, 2002). C'est pourquoi diverses mesures de la performance au travail ont été mobilisées au cours des dernières décennies (Campbell et al. 1990, Viswesvaran et al.1996). En plus, les recherches de Campbell (1990) ont proposé des échelles d'évaluation, des tests de connaissances professionnelles, des échantillons d'emplois pratiques et des dossiers d'archives pour évaluer le rendement au travail. Dans la littérature, le moyen le plus fréquent de mesure de la performance reste entre autre les évaluations faites par les pairs et les superviseurs (Viswesvaran et al. 1996).

Etant un construit sous-jacent, la performance individuelle au travail n'est mesurable qu'indirectement. Ainsi, le développement d'indicateurs à travers les dimensions sur mentionnées, paraissent être efficaces dans sa mesure. En référence aux différentes dimensions de la performance, Koopmans et al. (2011) ont développé une série d'indicateurs, qui servent de mesure à la performance individuelle. Le tableau ci-après donne les différents indicateurs proposés par Koopmans et al. (2011).

Tableau 4: les indicateurs de la performance d'après Koopmans et al. (2011)

Dimensions	Indicateurs
Performance dans la tâche	réaliser les tâches assignées, la quantité et la qualité du travail, les compétences professionnelles, la connaissance du travail, le maintien des connaissances à jour, travailler avec précision, planifier, organiser, administrer, prendre des décisions, résoudre des problèmes, communiquer oralement et par écrit, assurer le suivi et le contrôle des ressources.
Performance contextuelle	Tâches supplémentaires, effort, initiative, enthousiasme, attention au devoir, ingéniosité, persévérance, motivation, dévouement, proactivité, créativité, coopération et aide aux autres, politesse, communication efficace, relations interpersonnelles, engagement organisationnel.
Performance adaptative	Générer de nouvelles idées novatrices, adapter les objectifs et les plans à la situation, apprendre de nouvelles tâches et technologies, être flexible et ouvert aux autres, comprendre d'autres groupes ou cultures, faire preuve de résilience, rester calme, analyser rapidement, agir de manière appropriée.
Comportements contre-productifs	Comportement hors tâche, pauses trop nombreuses ou trop longues, absentéisme, plaintes, retards, tâches incorrectes, accidents, insultes ou bavardages à propos des collègues, combats ou disputes avec des collègues, mépris de la sécurité, abus de privilèges, agression, vol.

Source : Koopmans et al (2011).

Par ailleurs, selon Koopmans et ses collaborateurs, ses indicateurs demeurent génériques et sont inadaptables à toutes les situations. Pour ces derniers, la mesure de la performance se fait en fonction des objectifs précis. C'est ainsi que ces objectifs vont spécifier lesquels de ces indicateurs seront les plus appropriés et ainsi concevoir des mesures objectives de la performance au travail. Alors, il ressort dans la littérature un manque d'unanimité sur les indicateurs ou systèmes de mesure des dimensions de la performance individuelle.

Concernant par exemple, la performance à la tâche qui dépend de la nature du travail confié, sa mesure est problématique à cause de sa spécificité. C'est la raison pour laquelle Motowidlo et Schmidt (1999), affirment que les missions des employés sont variables selon le poste occupé, par conséquent, il est difficile d'utiliser des systèmes de mesure généralisable. Mais, Williams et Anderson (1991) sont parvenus à mettre au point une échelle générique à 7 items.

Contrairement à la performance dans la tâche, la performance contextuelle peut être mesurée de manière similaire quel que soit l'emploi en question. Par ce que les comportements qui ont pour destination d'améliorer l'environnement social et psychologique peuvent être adaptables à toute sorte d'organisation. Ses outils d'évaluation ont été générés par Podsakoff et Mackenzie (1989) ou Van Scotter et Motowidlo (1996).

Pour ce qui est de la performance adaptative, l'évolution dans l'environnement de travail fait d'elle un outil essentiel de mesure de la performance individuelle. En effet, ses indicateurs de mesure sont très importants à tenir en compte lors du développement d'un système de mesure de la performance humaine. Quant aux comportements contre-productifs, qui certes, restent peu reconnue dans la littérature, son évaluation semble indispensable pour l'entreprise afin de pouvoir estimer les couts cachés liés aux ressources humaines.

Conclusion du chapitre 1

En définitive, ce premier chapitre axé sur l'approche conceptuelle, nous a permis de définir les dimensions de la justice organisationnelle dans son ensemble et de la performance individuelle. Après l'étape définitoire des concepts, nous nous sommes basée sur les états de l'art existants pour constater que la justice organisationnelle a été utilisée par nos prédécesseurs aussi bien dans sa structure à trois facettes que dans son caractère multidimensionnel, selon la préoccupation des auteurs. Concernant, la performance individuelle, il est également important de noter qu'elle concerne la performance des salariés de l'UASZ, notamment les PAST et les PER.

Dans le chapitre qui suit, nous allons étayer la revue de la littérature tout en faisant ressortir les hypothèses de recherche et de mettre en œuvre le modèle conceptuel de la recherche.

Chapitre 2 : Relation entre justice organisationnelle et performance individuelle au travail : modèle conceptuel

Dans ce chapitre, il est question de mobiliser les différentes études et théories ayant un rapport avec notre problématique de recherche. Concrètement, nous allons visiter l'état de l'art des connaissances portant sur les effets de la perception de la justice organisationnelle sur la performance individuelle au travail. Tout d'abord, nous parlons de la relation qui puisse exister entre justice organisationnelle et performance au travail dans sa globalité sans distinction de ses composantes. Ensuite, d'évoquer les liens existants entre les dimensions de la justice et les quatre dimensions de la performance des individus (performance à la tâche, performance contextuelle, performance adaptative et comportement contre-productif) tout en faisant ressortir les hypothèses de recherche. Et en fin, d'établir le modèle conceptuel de recherche.

2.1 La justice organisationnelle et la performance individuelle au travail

L'examen de l'inter connectivité entre justice organisationnelle et performance individuelle au travail peut être fait à travers deux niveaux. Le premier consiste à examiner l'influence de la forme de perception de justice organisationnelle dans la prédiction de la performance individuelle au travail et le seconde concerne l'examen de la relation liant la justice organisationnelle perçue et les quatre dimensions de la performance individuelle au travail.

2.1.1 la diversité des formes de perception de justice organisationnelle et la prédiction de la performance individuelle au travail

Pour rappel, la justice organisationnelle se réfère aux normes sociales qui déterminent l'allocation des ressources organisationnelles, aux processus et procédures conduisant à une prise de décision et éventuellement les relations interpersonnelles qui s'y rattachent (Bies et Moag, 1986 ; Cropanzano et Greenberg, 1997 ; Folger et Cropanzano, 1998). En d'autre terme, la justice organisationnelle désigne l'équité perçue en termes d'attribution des résultats, des procédures utilisées afin de prendre une décision et la manière dont les dirigeants et subordonnés interagissent en entreprise. Ainsi, depuis la théorie de l'équité d'Adams, les travaux s'intéressant à la relation entre la justice organisationnelle et la performance au travail se sont multipliés (Adam, 1965 ; Organ, 1988 ; Greenberg, 1989 ; Moorman, 1991 ; Folger et Cropanzano, 1998 ; Frimousse et al. 2008 ; Gillet et al. 2015). Pour de nombreux auteurs, la justice organisationnelle joue un rôle primordial dans la prédiction de la performance des individus au travail (Frimousse et al. 2008). Mais il y a une absence de consensus autour de la

dimension de la justice organisationnelle qui impacte plus la performance individuelle au travail (Charles-Pauvers et al. 2007 ; Frimousse et al. 2008 ; Mazra et al. 2019).

D'une part, des études ont pu déterminer la plus forte influence que peuvent exercer la dimension distributive et procédurale de la justice organisationnelle sur la performance individuelle des travailleurs (Konovsky, 1991 ; Lam et al. 2002 ; Gillet et al. 2015 ; Mazra et al. 2019). En effet, Adams (1965) stipule que la perception d'une injustice distributive exerce un effet négatif sur la quantité de travail des salariés. Selon l'auteur, les salariés se préoccupent particulièrement de l'équité de leurs contributions et de leurs rétributions. Autrement dit, ils attendent à être récompensés en fonction des efforts qu'ils fournissent au sein de leur entreprise. Dès lors, qu'il existe une distribution équitable des ressources, les salariés perçoivent cet acte comme une action discrétionnaire de la part de l'organisation. En tant que telle, cette action de l'organisation peut être à l'origine d'une attitude positive et d'un comportement bénéfique pour l'organisation. En outre, Adams et Freedman (1976) et Greenberg (1982) ont déclaré que la diminution ou l'augmentation de la performance ou le rendement de l'individu dépendent s'ils sont sous-payés ou surpayés. Ici, les auteurs prédisent une baisse de la quantité produite par l'employé lorsqu'il est sous-payé et une augmentation de la qualité et ainsi que la quantité de sa performance, si jamais il se trouve dans une situation de sur-récompense. Donc, on peut admettre que la perception d'une injustice distributive a une influence négative sur la qualité et la quantité de travail du salarié. Dans ce sens, Adams (1965), soutient que les individus peuvent modifier la qualité et la quantité de leur travail lorsqu'ils perçoivent le rapport entre résultats et contributions comme étant injuste. Dans le même ordre d'idée, d'autres chercheurs ont établi un lien positif fort entre la perception de la justice distributive et la performance des individus au travail (Greenberg, 1982 ; Moorman, 1991). (Cité par Ait essbaa. A, 2021, p.132).

Dans le contexte des universités (même cible que celle de notre recherche), une étude menée par Nasir (2016) sur un échantillon de 309 enseignants chercheurs de huit universités pakistanaises, a démontré que toutes les trois facettes de la justice sont significativement et positivement associées à la performance des employés. Les résultats issus de cette étude ont révélé que le personnel académique de ces universités est préoccupé par l'équité distributive, les procédures décisionnelles et le traitement interpersonnel reçu à l'égard des dirigeants (respectivement 0,63 ; 0,61 et 0,60). Cependant, la justice distributive par rapport à la justice procédurale et interpersonnelle, a montré une attitude modérée de prédictrice de performance.

Dans le même sens, la méta-analyse de Cohen-Charash et Spector (2001), ont aussi montré que la performance du travailleur est plus fortement prédite par la justice procédurale qu'une justice

distributive et interactionnelle (Cohen-Charash et Spector, 2001). Dans la même lignée, la méta-analyse de Colquitt et al. (2001), a également révélé que la justice procédurale est la meilleure prédictrice de performance que la justice distributive et les aspects interpersonnels de la justice. En outre, des chercheurs admettent également que c'est la justice procédurale qui affecte positivement la performance au travail (Konovsky et Cropanzano, 1991 ; Masterson et al. 2002 ; Aryee et Coll, 2004).

Au vu de ces nombreuses recherches qui sont favorable à l'idée que c'est une justice procédurale qui impacterait plus la performance des salariés. D'autres recherches misent sur une justice interactionnelle comme meilleure explicatrice de performance. Rappelons que cet aspect interactionnel de la justice se réfère à la façon dont les salariés sont traités par leurs employeurs mais également à la qualité du flux d'information venant de leur supérieur hiérarchique (Bies et Moag, 1986). Ainsi, à la différence des autres dimensions de la justice, la justice interactionnelle joue un rôle primordial dans la relation entre l'employé et son organisation employeuse. Pour Mazra et al. (2019), *«lorsque les supérieurs entretiennent de bonnes relations avec les subordonnés et assurent une bonne circulation des informations, les employés privilégient l'intérêt de l'organisation »* (Mazra et al. 2019, p.58) (cité par Ait Essbaa, 2021, p.133). Selon ces chercheurs, lorsque les décisionnaires tissent de bonnes relations avec leurs employés, et leur transmettent des informations fiables et exactes, ces derniers optent l'intérêt de l'entreprise au profit de leurs intérêts personnels. De notre point de vue si cette idéologie est respectée, cela peut participer à la productivité des salariés et par conséquent à la performance de l'entreprise. Car une bonne élucidation de l'information par les dirigeants instaure ou renforce un climat de confiance entre subordonnées et supérieurs. D'ailleurs, c'est dans cette même optique que Bies et Shapiro (1988), pensent que la justification d'une décision par la hiérarchie peut provoquer un effet positif sur la manière dont les employés perçoivent la justice.

En effet, la théorie de l'échange social dont la principale vocation est d'étudier la relation entre employé-organisation, a tenté d'expliquer cette relation. Cette théorie explique comment l'organisation parvient à construire, à maintenir et à renforcer une relation de qualité avec ses collaborateurs lors d'un échange bénéfique et réciproque entre eux (Blau, 1964). D'ailleurs, elle stipule que cette relation d'échange permet de mieux entretenir des relations de qualité, d'instaurer un climat de stabilité et participe à la performance à long terme de l'entreprise. Selon cette théorie, lorsque l'organisation offre un traitement juste aux employés, ils rendent la pareille en s'identifiant davantage à l'organisation. En ce sens, Homans (1958), stipule que les parties

impliquées dans une relation d'échange de biens matériels recherchent l'équivalence dans les contributions et la maximisation de leur profit. Adams (1965), abonde également dans cette direction en mentionnant que les individus, en se comparant entre eux, recherchent l'équité dans leur relation d'échange. Cropanzano et al. (2002) abordent dans le même cheminement en soutenant l'existence d'une relation entre l'interaction des employés et leur employeur. Donc, on y sous-entend qu'un traitement interpersonnel positif et juste peut créer de la qualité dans les relations et les comportements des salariés. De plus, la justice interactionnelle prône l'équité dans la communication et l'information impliquées dans une relation de travail interpersonnelle, d'où la notion d'équité est censée réguler les comportements, les relations mutuelles entre superviseur et subordonné. Ces comportements positifs peuvent conduire finalement à une plus grande performance sous forme de rendement des employés (Cohen-Charash et Spector, 2001; Masterson et al. 2000). Alors, lorsque ce traitement équitable des salariés persiste fortement, cela peut gérer l'interactivité, qui détermine par conséquent la durabilité, la qualité et l'orientation future des relations interpersonnelles ; une relation qui peut se terminer à se transformer en résultats des employés (Rupp et Cropanzano, 2002). Ainsi, le rôle d'une relation interpersonnelle équitable entre la direction et les salariés peut apporter un changement positif dans les comportements, qui pourrait éventuellement être traduit en performance.

Par ailleurs, les résultats découlant des recherches que nous avons pu consulter révèlent que l'ensemble des dimensions de la justice sont étroitement liés à la performance au travail, mais la justice procédurale s'avère être un prédicteur de performance plus forte que celles interactionnelle et distributive (Zapata-Phelan et al. 2009). La majeure partie des recherches faites sur l'influence de la justice organisationnelle sur la performance au travail ont montré un lien positif et significatif entre les deux concepts. Par contre, rares sont des études qui établissent une relation négative et non significative entre ces derniers. Par exemple Kanfer et al. (1987) ont trouvé une relation négative entre justice procédurale et performance. Alors que Khan et al. (2020) considèrent la justice distributive comme étant le prédicteur le plus puissant.

Ces contradictions qui ont eu lieu au sein des études liant justice organisationnelle à la performance, ne semblent pas terminées. Par exemple de l'avis de Suliman et Kathairi (2012), la performance des individus est significativement liée à la justice procédurale et interactionnelle que la justice distributive. Au contraire, Kalay (2016), dans une étude qu'il a réalisée en Turquie, déclare que la justice distributive est plus prédictive de performance. Une autre étude conduite par le chercheur américain Williams (1999) et d'autres investigateurs australiens comme Lim et Loosemore (2017), ont trouvé que la justice informationnelle et la

justice interpersonnelle affectent positivement la performance au travail. Pour Swalhi et coll. (2017), qui ont axé leurs études sur les petites et moyennes entreprises françaises, révèlent que la performance est prédite par la justice des relations, suivie de la justice des processus ; alors que la justice liée à l'allocation des ressources avait des conséquences insignifiantes sur celle-ci. Pour Nasurdin et Khuan (2011), qui ont effectué leurs recherches dans le contexte malaisien, leurs résultats indiquent que la justice distributive constitue la meilleure prédictrice de performance que la justice procédurale, tandis que la justice interactionnelle n'a pas de conséquence significative sur celle-ci.

Des travaux conduits dans des secteurs similaires, donnent des résultats controversés. C'est l'exemple de Haynie et al. (2014) et James et coll (2008), qui ont tous focalisé leurs investigations sur le secteur manufacturé de cadres américains. Pour Haynie et al. (2014), la justice procédurale exerce une influence plus forte, alors que James et coll (2008), prouvent que la justice interactionnelle provoque un effet plus puissants que les autres facettes. L'information que l'on tire de ces études est que, même les différences sectorielles ne peuvent en aucun cas expliquer les différences de résultats qui coexistent entre la justice et la performance. De manière controversée, Colquit et al. (2001) ont tenté d'expliquer dans leurs études le pourquoi il saurait difficile de se concentrer sur l'une des dimensions de la justice qui prédit mieux la performance. Ces derniers déclarent que la performance est le plus suivent mesurée par les responsables hiérarchiques (superviseurs), ce qui pourrait être donc largement impacté par la relation employés-supérieurs. Cela pousse certains chercheurs à conclure que la justice interactionnelle centrée sur les superviseurs prédit le mieux la performance. D'une autre manière, la performance de l'employé se mesure aussi en termes de sa contribution à l'entreprise. Cela pourrait offrir à l'entreprise à prioriser la justice distributive dans la prédiction de la performance qu'adopter la justice interactionnelle axée sur les responsables de la hiérarchie afin d'en prédire les performances (Cohen-Charash et Spector, 2001 ; Colquitt et al. 2001 ; Zapata-Phelan et al. 2009).

Une autre étude conduite sur un échantillon de 588 employés a été réalisée dans des organisations de service du secteur public indien. Les données résultantes de leurs recherches montrent que les quatre dimensions de la justice perçue restent positivement corrélées à la performance, mais, la justice informationnelle est le plus fort déterminant de la performance, suivie de la justice procédurale et distributive, qui à l'exception près avait une influence directe et positive sur la performance. En se basant sur l'ensemble de ces travaux dont les résultats semblent mitigés, mais prouvent quand même que la justice organisationnelle est positivement

liée à la performance individuelle au travail. Sous cet angle, nous essayons de voir si ces résultats se refléteront dans notre cadre d'étude. D'où nous émettons une hypothèse générale **HG** à savoir: la justice organisationnelle perçue exerce une influence positive et significative sur la performance individuelle au travail des salariés de l'université Assane Seck de Ziguinchor.

2.1.2 Les dimensions de la justice organisationnelle et la performance intra-rôle ou dans la tâche

Depuis des décennies, les premières études ayant examiné l'effet de la justice organisationnelle perçue sur la performance dans la tâche remontent à la fin des années 1970. C'est particulièrement vers les années 1980 que ces travaux se sont exclusivement préoccupés du rôle de la justice dans l'amélioration de la productivité des salariés et leurs aptitudes à accomplir les missions exigées dans le cadre de leurs fonctions (Bobocel et Zdaniuk, 2005). En effet, plusieurs recherches sont parvenues à établir une solide relation entre la justice organisationnelle et la performance à la tâche des employés (Konovsky et Cropanzano, 1991). Mais la plus grande question qui se pose reste laquelle des formes de justice exerce une plus grande influence sur la performance intra-rôle. C'est pourquoi, il est affirmé que : *« les résultats des travaux étudiant les effets de la justice organisationnelle sur la performance dans la tâche, ne sont toutefois pas unanimes au niveau de prédiction relative de chacune des trois dimensions de justice »* (El Akremi et al. 2006, p.74). C'est-à-dire, les résultats des études portant sur l'influence de la justice organisationnelle sur la performance dans la tâche, manquent de consensus au niveau de la dimension de la justice qui prédit le plus la performance. Néanmoins, plusieurs études sont ainsi arrivées à établir une liaison robuste entre les perceptions de justice et la performance dans la tâche des employés (Lam et al. 2002 ; Rupp et Cropanzano, 2002 ; Aryee et al. 2002). Tout d'abord un premier groupe de chercheurs pensent que la justice distributive affecte davantage la performance au travail (Lam et al. 2002). Par exemple, une étude comparative effectuée entre la Chine et les Etats-Unis, Lam et al. (2002), ont confirmé que la justice distributive est plus fortement corrélée à la performance dans la tâche que la justice procédurale. D'autres études apportent une pierre angulaire en invoquant l'importance de la justice distributive dans la prédiction de la performance à la tâche (Moorman, 1991 ; Skarlicki et Folger, 1997). Selon ces auteurs, il existe un rapport positif entre la justice distributive et la performance dans la tâche des travailleurs. Parallèlement, une autre étude comparative faite entre Hong Kong et les États-Unis, a exploré pour deux échantillons que la justice distributive est significativement corrélée à la performance intra-rôle du salarié et ceci

en contrôlant le pouvoir prédictif de la justice procédurale (Lam et al. 2002). En outre, Naudin et Khuan (2011), raisonnent dans la même perspective et affirme que c'est la justice distributive qui conduit à l'accomplissement des tâches mais pas la justice procédurale (cité par Pattnaik et Tripathy, 2022). Donc nous admettons que ces différentes conclusions nous donnent la possibilité de confirmer que la justice distributive entraîne un effet positif sur la performance des salariés s'occupant des missions qui leur sont assignée.

En revanche, d'autres chercheurs estiment que la justice procédurale est plus fortement corrélée à la performance dans la tâche que les autres dimensions. A la différence de la justice distributive, cette justice procédurale est perçue comme une source importante d'échange social. Donc elle influence le jugement des salariés sur la qualité du rapport d'échange avec leur organisation (Maserson, et alii, 2000) (cité par Frimousse et al. 2008). En effet, dans une étude comportant 195 employés d'un laboratoire médical, Konovsky et Cropanzano (1991), ont effectué une analyse comparative sur les effets de la perception de justice procédurale et celle des outcomes sur un ensemble de variables attitudinales et comportementales. Leurs résultats révèlent que la justice perçue des procédures est significativement reliée au niveau de performance à la tâche des individus qu'une justice distributive. Ainsi, les trois méta-analyses (Colquitt et al. 2001 ; Cohen-Charash et Spector, 2001 ; Viswesman et Ones, 2002), se trouvant dans la littérature en comportement organisationnel et qui empruntant le même chemin que ces auteurs, confirment que les effets provoqués par la justice procédurale sur la performance à la tâche est beaucoup plus important que ceux entraînés par les dimensions distributive et interactionnelle de la justice organisationnelle. Dans la même dynamique, les études de Lau et Lim, (2002), conduites sur un échantillon de 83 managers seniors, soutient que la justice procédurale exerce l'impact le plus important sur la performance dans la tâche. Selon Sweeney et McFarlin (1993), la perception de la justice des procédures fait naître chez le salarié une obligation de performance dans le futur même si les rétributions actuelles lui semblent injustes. C'est en ce sens qu'Adams (1965) et Greenberg (1989), soutiennent que l'augmentation ou la diminution de la performance à la tâche d'une personne dépend de sa perception de l'équité ou de l'iniquité.

Par contre, d'autres recherches affirment que la justice des relations et la justice des procédures affectent plus fortement la performance individuelle que la justice des allocations des récompenses (Mathur et Kumari, 2013 ; Aryee et al. 2004). Le modèle agents-système ou modèle relationnel considérant la performance comme un résultat référencé par le système ou l'organisation. Bies et Moag, (1986) suit la même posture que ces travaux tout en stipulant que

celle-ci serait mieux prédite par la justice procédurale vis-à-vis des autres composantes (Borman, 1991).

D'autres chercheurs tels que Masterson et al., (2000) ou Rupp et Cropanzano, (2002), confirment que c'est la justice interactionnelle des managers qui est plus déterminant dans la prédiction de la performance à la tâche que la dimension procédurale. En parallèle, Masterson et al, (2000), présentent des résultats signalant une influence significative de la justice interactionnelle sur la performance intra-rôle ($r= 0,19$) ; tandis que la justice procédurale y exerce une influence non significative. D'un autre côté, Aryee et al. (2002), ont trouvé des résultats similaires affirmant que la justice des interactions est plus influente que les dimensions distributive et procédurale (respectivement $r = 0,34$; $0,19$ et $0,12$). De la même manière, l'étude d'Aryee, Budhwar et Xiong Chen, (2002) conduite sur 153 salariés du secteur public indien montre que, même si un test simultané est réalisé sur les trois types de justice, la justice interactionnelle influence plus fortement la performance dans la tâche, comparativement aux deux autres dimensions. Fall et al. (2018) ont conduit sur un échantillon de 924 agents une autre étude intitulée 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. Les résultats montrent que la justice informationnelle assure une corrélation plus conséquente que les dimensions distributive, procédurale et interpersonnelle (respectivement $r= 0,300$; $0,241$; $0,277$; $0,228$) (Fall et al. 2018). En plus, ce travail affirme que la justice organisationnelle perçue explique au moins 24,8% de la variation de la performance à la tâche. Ainsi, lorsque les quatre formes de justice sont testées en même temps, seules la justice procédurale $\beta= 0.213^{**}$ ($p=0.002$) et la justice informationnelle $\beta= 0.365^{**}$ ($p=0.000$) sont associées à la performance dans la tâche (Fall et al. 2018, p.11). Par conséquent, les résultats de l'étude démontrent que la justice interactionnelle détermine plus fortement la performance dans la tâche au niveau des collectivités territoriales que la justice procédurale (Fall et al. 2018). Contrairement aux autres études que nous avons pu consulter (par exemple les trois méta-analyses de Colquitt et al. 2001 ; Cohen-Charash et Spector, 2001 ; Viswesman et Ones, 2002,...etc.) et qui utilisent en majorité le modèle tridimensionnel (justice distributive, procédurale et interactionnelle), l'étude de Fall et al. (2018) a adopté le modèle à quatre dimensions. S'activant dans la même direction, Frimousse et al. (2008) soutiennent également que la justice interactionnelle procure un impact plus fort sur la performance dans la tâche que la justice distributive et procédurale.

En tout état de cause, l'ensemble des formes de justice perçue exerce des effets positifs sur la performance intra-rôle, mais le plus grand débat qui se pose reste encore lequel des types de justice influe plus sur celle-ci. Cette interrogation nécessite plus de recherches empiriques plus approfondies en prenant en considération simultanément les différentes dimensions qui la constituent. Dans cette optique, l'étude de Fall et al. (2018) utilisant le modèle à quatre dimensions, affirme que toutes les formes de justice sont positivement et significativement reliées avec la performance à la tâche ($r=0,241$; $0,277$; $0,228$; $0,300$). Ces travaux, dont les résultats semblent mitigés mais montrent évidemment que la justice organisationnelle est positivement associée à la performance dans la tâche, nous permettent d'émettre une sous hypothèse **Ha** selon laquelle : les dimensions distributive, procédurale, interpersonnelle et informationnelle de la justice organisationnelle perçue sont positivement et significativement corrélées à la performance dans la tâche des salariés de l'université Assane Seck de Ziguinchor.

2.1.3 Les dimensions de la justice organisationnelle et la performance contextuelle

Comme la performance dans la tâche, de nombreuses recherches ont aussi accentué leur étude sur la relation qui lie la justice organisationnelle à la performance contextuelle connue sous une autre appellation qui est celle de la performance extra-role. Des résultats empiriques soutiennent que la justice organisationnelle et la performance contextuelle entretiennent des relations solides (Moorman, 1991 ; Konovsky et Organ, 1996). Pour Organ (1988), la perception de la justice organisationnelle crée une influence sur les attitudes et comportements des salariés (Frimousse et al. 2008). Mais, le lien de causalité entre les dimensions de la justice et la performance contextuelle a instauré un débat au sein de la communauté scientifique. Ainsi, Frimousse et ses collègues pensent que c'est seulement la justice procédurale et interactionnelle perçues, qui sont positivement associées à la performance contextuelle respectivement avec des coefficients de corrélation de 0,12 et de 0,26 ; par contre, la justice distributive n'a pas de relation de significativité avec la performance contextuelle (frimousse et al. 2008). Contrairement à cette idéologie soutenant que la justice distributive n'affecte pas la performance contextuelle, Moorman (1991) et Skarlicki et Folger (1997), ont prouvé que la justice distributive joue un rôle considérable dans la prédiction des attitudes et des comportements au travail. Ils ont révélé un rapport positif entre justice distributive et performance au travail, spécifiquement, la performance contextuelle. En se référant à la littérature proposée par El Akremi et al. (2006) plusieurs recherches aussi bien théoriques qu'empiriques ont étudié la relation liant les deux phénomènes. A juste titre, on peut se référer

à la théorie de l'équité d'Adams, qui conçoit la performance contextuelle comme des inputs que les employés utilisent en tant qu'arme de lutte face aux situations d'injustices confrontées (Adams, 1965). Pour lui, l'employé va diminuer ou augmenter le niveau de ses comportements citoyens en fonction de l'équité du traitement qu'il pense recevoir (Tepper, Locjhart et Hoobler, 2001). Quant à Greenberg (1993), il émet l'hypothèse selon laquelle « *les individus se comportent de manière altruiste envers l'organisation dans laquelle ils travaillent s'ils pensent qu'ils ont été équitablement traités par cette organisation* » (cité par EL Akremi et al. 2006, p.76). C'est-à-dire si les individus se sentent traiter de la plus belle des manières, ils ont tendance à apporter un soutien à leurs collègues au sujet d'un problème organisationnel. Ces comportements sont entre autre des comportements d'entraide que les salariés développent entre eux en cas de difficulté.

En dehors de la théorie de l'équité d'Adams et celle de la justice organisationnelle, la théorie de l'échange social de Blau (1964) semble intéressante dans le cadre du présent travail. Basée sur la norme de réciprocité, la théorie de l'échange social est définie comme « *les actes volontaires d'individus motivés par les retours que ces actes sont supposés apporter et qu'ils apportent de la part des autres* » (Blau, 1964, p.91). La base fondamentale de cette théorie est que les interactions entre les parties concernées soient interdépendantes et récurrentes. Dans ce cas une des parties offre des services de qualité, et ce faisant cette partie ou personne crée chez l'autre un sentiment d'obligation (cité par Rogombé et Gangloff, 2022, p.4). En outre, cette théorie considère qu'il existe deux sortes d'échanges dans l'entreprise dont les salariés sont impliqués. Il s'agit d'une part, des échanges directs avec la hiérarchie rattachée et d'autre part des échanges avec l'organisation dans sa globalité. Selon toujours cette théorie, la réaction des individus dépend d'une justice liée aux relations interpersonnelles, d'une justice informationnelle et d'une justice des procédures de décisions. De façon synthétique, les travaux portant sur l'interdépendance entre la justice organisationnelle et la performance contextuelle affirment que les employés qui ressentent une équité ont tendance à adopter des comportements positifs. Inversement, moins ils perçoivent une équité ou que les efforts auxquels ils ont consenti ne sont pas pris à leur juste valeur moins ils développent la performance contextuelle. A titre d'exemple, on peut énumérer les études de Cohen-Charash et Spector (2001) dont le but principal était d'explorer la relation entre justice organisationnelle et la performance contextuelle, en suivant la perspective de la théorie de l'échange social. Cette recherche a été faite sur un échantillon de 260 participants chinois, et les résultats montrent une corrélation positive et significative entre les deux concepts (Rogombé et Gangloff, 2022). Une étude

similaire a été aussi effectuée au Portugal par Rego et Cunha (2010) sur une population de 269 salariés. Les résultats indiquent que les salariés perçoivent la justice distributive comme la meilleure dimension prédictrice des comportements volontaires du salarié (Rogombé et Gangloff, 2022). Dans le même sens que ces travaux, Bahrami, Montazeralfaraj, Gazar et Tafti (2014) ont concentré leurs investigations auprès de 100 employés d'un hôpital Iranien. Les résultats montrent également que la justice organisationnelle perçue exerce un effet positif sur les attitudes et les comportements des salariés au travail. En plus de cela, une étude minutieuse a été réalisée par Organ et Konovsky (1989) qui constatent que la performance contextuelle était significativement reliée aux perceptions de justice (Boumesbah et Chenini, 2018). Cela s'aligne aussi avec les conclusions qu'apportent Moorman (1991). Quant à Williams et Anderson (1991), ils suggèrent que la perception d'une justice interactionnelle, incite le salarié à se comporter comme un citoyen à part entière partisane de l'organisation (Frimousse et al. 2008). Organ (1988) s'active ainsi dans cette même direction, car il croit que la perception de la justice influence la performance contextuelle tout en incitant les salariés à définir leurs rapports avec l'entreprise comme un échange social. De son avis, puisque que de tels échanges existent en dehors du rôle formel de l'employé, ils favorisent des actes pro sociaux et discrétionnaires. Moorman (1991), pour sa part, stipule que la perception de la justice procédurale influence la performance contextuelle en tenant compte d'une redéfinition de l'échange entre l'organisation et le salarié évoluant d'un échange économique à un échange social.

Ce processus d'interaction s'explique selon Belinda et al. (2006), par la théorie de l'échange social, qui stipule que les salariés fournissent plus d'efforts pour pouvoir bénéficier des avantages financier et/ ou social (Belinda al. 2006). D'après cette logique d'échange social, l'employé diminue ou augmente le niveau de ses comportements de citoyens et s'engage dans des comportements qui dépassent le cadre formel des conduites prescrites en fonctions de l'équité du traitement qu'il reçoit (El Akremi et al. 2006a, p.76). Toutefois, certains de ces comportements qui ne sont pas motivés par une rémunération formelle, ne peuvent pas être expliqués par un échange économique ; et par conséquent, s'expliquent par un échange social. Dans une autre étude portant sur l'impact de justice organisationnelle perçue sur la performance contextuelle, réalisée sur un échantillon de 465 salariés de quatre entreprises algériennes, Boumesbah et Chenini (2018), ont observé que les trois dimensions de la justice organisationnelle sont significativement liées à la performance contextuelle. D'après leurs résultats, la justice interactionnelle explique la variation des comportements de soutien des

salariés plus fortement que les composantes distributive et procédurale (respectivement $r=0,712$; $0,514$; $0,449$). Inversement, les travaux d'El akremi, Nasr, Camerman (2006), dans leur chapitre 2 intitulé justice organisationnelle : un modèle intégrateur des antécédents et des conséquences, montrent que la justice distributive et procédurale sont significativement liées à cette performance (respectivement $r= 0,18$ à $0,25$ et $r=0,23$), alors que la justice interactionnelle ne les affecte pas. Une autre piste de recherche réside dans les travaux de Rogombé et Gangloff (2022). Les résultats obtenus démontrent que les quatre facettes sont positivement et significativement associées à la performance contextuelle. Mais la justice distributive est notée plus positivement corrélée avec la performance contextuelle que la justice informationnelle, et l'informationnelle plus positivement que la procédurale et l'interpersonnelle.

A l'instar des autres études qui choisissent pour la majeure partie le modèle tridimensionnel (justice distributive, procédurale et interactionnelle), Rogombé et Gangloff (2022), optent le modèle à quatre dimensions (justice distributive, procédurale, interpersonnelle et informationnelle). Les données découlant de leur analyse soutiennent que les salariés du secteur public gabonais accordent plus d'attention à la justice liée aux allocations des ressources que celle liée aux dispositifs informationnels. En plus, la justice informationnelle se trouve plus importante que celle procédurale et interpersonnelle. Ceci nous permet de voir si ces résultats pourront se matérialiser dans notre cadre d'étude : d'où notre deuxième sous hypothèse **Hb** stipulant que : les dimensions distributive, procédurale, interpersonnelle et informationnelle de la justice organisationnelle perçue influencent de manière positive et significative la performance contextuelle des salariés de l'UASZ. D'après ce qui précède, l'ensemble des quatre dimensions sont reliées à la performance extra-role.

2.1.4 Les dimensions de la justice organisationnelle et la performance adaptative

Avec la fluctuation et le dynamisme de l'environnement de travail, l'appétence d'un salarié adaptatif est devenue une préoccupation chez les dirigeants d'entreprise (Pulakos et al. 2000 ; Smith et al. 1997). C'est pourquoi, il est opportun de se pencher sur l'étude de la performance adaptative pour permettre aux employés de faire preuve de créativité ou d'anticiper sur les situations imprévisibles. Pour rappel, la performance adaptative se réfère à l'aptitude des salariés à s'adapter aux changements imprévus dans les devoirs et les responsabilités qui leur sont assignés. Malgré l'importance que revêt cette performance pour les entreprises et les organisations pour faire face aux changements de l'environnement de travail, les recherches étudiant

sa relation avec les dimensions de la justice organisationnelle demeurent très réduites. Mais, une étude menée par Ait Essbaa (2021), dans le cadre des collectivités locales marocaines, a montré que la performance adaptative entretient une relation négative et non significative avec les trois formes d'injustice organisationnelle (distributive, procédurale et informationnelle), mais ce lien reste négatif et significatif avec l'injustice interpersonnelle. De ce résultat, on peut admettre que puisque l'injustice interpersonnelle affecte négativement et significativement la performance adaptative, la justice interpersonnelle assurerait une influence positive et significative sur cette dernière. De cette même recherche, on peut conclure que la justice distributive, la justice procédurale et la justice informationnelle pourraient exercer des effets positifs sur la performance adaptative. Dans une autre veine, l'étude de Sow (2023), conduit sur un échantillon de 152 salariés de trois entreprises sénégalaises a révélé une corrélation positive et significative avec les aspects de la justice organisationnelle (justice distributive, justice procédurale, interpersonnelle et justice informationnelle) et la performance adaptative (respectivement : $r=0,353^{**}$; $0,664^{**}$; $0,582^{**}$ et $0,545^{**}$). Les résultats issus de cette étude démontrent que les dimensions procédurale et interpersonnelle expliquent plus efficacement la performance de l'employé adaptatif que les autres composantes. D'après ces données, les employés de ces entreprises sénégalaises se préoccupent plus sur une procédure juste et une relation digne et respectueuse de la part de leur employeur qu'une équité au niveau des récompenses ou une information exacte et transparente. D'où l'intérêt pour nous de porter une attention particulière sur ce concept dans le cadre de l'université Assane Seck de Ziguinchor afin de parier à cette limite de la littérature. Il en résulte la sous hypothèse **Hc** selon laquelle les dimensions distributive, procédurale, interpersonnelle et informationnelle de la justice organisationnelle exercent une influence positive et significative sur la performance adaptative des salariés de l'UASZ.

2.1.5 Les dimensions de la justice organisationnelle perçue et les comportements contre-productifs

Au début, la performance individuelle au travail a été abordée sous son caractère bidimensionnel (Borman et Motowidlo, 1993). C'est dans les années 2000, que cette conceptualisation a pris une nouvelle donne sous l'ère d'Ones et Viswesvaran (2002) qui ont décidé d'intégrer une troisième dimension de la ladite performance ; le comportement contre-productif. Cette notion qui a longtemps été délaissée par les recherches antérieures, doit faire l'objet d'une attention plus marquée afin d'anticiper sur les phénomènes capables de freiner ou de retarder la performance individuelle ou collective des entreprises. A ce jour, d'énormes

efforts en termes de recherche ont commencé à émerger. Sur ce, il est essentiel de voir les études qui étudient la liaison entre justice organisationnelle et ces comportements nuisibles pour la survie des organisations.

Adams (1965), dans sa théorie de l'équité a montré que les situations de sous ou de sur-récompenses entraînent chez les salariés des sentiments de culpabilité ou de colère. Selon, Adams (1965), la relation négative existant entre la JD et les comportements portant atteinte au bien être de l'organisation peut être expliquée par une réaction négative des salariés face à une injustice. Ce qui les amène à changer de comportement permettant de rééquilibrer les contributions et les rétributions (Bies et Tripp, 1996). Cette version d'Adams est appuyée par les travaux de Greenberg (1990), qui admettent que l'explication adéquate des procédures décisionnelles conduisant à la baisse des salaires, crée un sentiment positif des employés sur l'équité salariale et les permet de diminuer les vols dans le milieu professionnel. Alors que la non explication des procédures engendre des effets contraires chez les salariés non informés de ces procédures (cité par Halim, 2019, p.30).

Outre que les recherches d'Adams et de Greenberg, Cohen-Charash et Spector (2001), ont montré une relation négative et significative entre les dimensions distributive et procédurale de la justice organisationnelle et les CCP (respectivement $r = -0.24$ et -0.29) (cité par Halim, 2019, p.32). Dans la même mouvance, El Akremi et al. (2006) utilisant le modèle tridimensionnel, ont aussi trouvé un lien négatif entre les composantes distributive, procédurale et interactionnelle de la JO et les comportements déviants des salariés (respectivement $r = -0,30$; $-0,28$ et de $-0,35$). Considérés généralement comme des comportements dommageables, les comportements contre-productifs représentent des comportements de représailles, de retraits, de vols ou d'absentéisme adoptés par les employés et qui peuvent porter atteinte aussi bien aux intérêts de l'entreprise qu'à ses parties prenantes.

Les recherches effectuées dans le cadre de la relation entre les construits de la justice organisationnelle et les comportements contre-productifs ont révélé pour la majeure partie une significativité négative. Cela signifie que les dimensions de la justice organisationnelle permettent de contribuer à la réduction des comportements qui affectent les résultats des salariés et la performance de l'organisation. Cependant, une étude portant sur les effets de la perception de la justice organisationnelle (JO) sur les comportements contre-productifs (CCP) conduit par Halim (2019) sur un échantillon de 150 employés de deux entreprises algériennes a démontré une relation négative et non significative entre les dimensions de JO et les CCP. Ces résultats théoriques et empiriques constituent un fondement solide pour émettre notre sous hypothèse

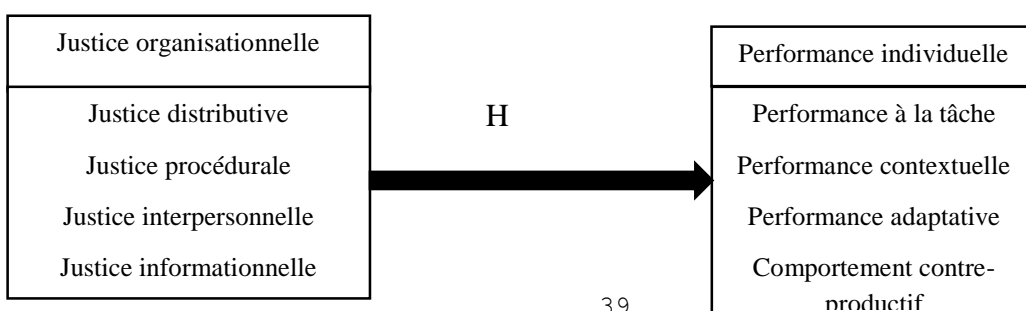
Hd qui déclare que les dimensions distributive, procédurale, interpersonnelle et informationnelle de la justice organisationnelle perçue assurent une influence négative et significative sur les comportements contre-productifs des salariés de l’UASZ.

L’ensemble des connaissances mobilisées autour de l’influence des différentes dimensions de la justice organisationnelle sur les quatre types de performance individuelle au travail, a montré que toutes les facettes sont liées positivement avec les performances à la tâche, contextuelle et adaptative et négativement avec les comportements contre-productifs. Dans cette optique, nous émettons **hypothèse H** qui affirme que les dimensions distributive, procédurale, interpersonnelle et informationnelle de la JO sont soit liées positivement ou négativement avec les dimensions (performance à la tâche, contextuelle, adaptative et les comportements contre-productifs) de la performance individuelle au travail des salariés de l’UASZ. Après cette étude de causalité entre compartiments de la justice organisationnelle et ceux de la performance individuelle au travail, nous passons à présent à l’établissement du modèle conceptuel de recherche.

2.2 Le modèle conceptuel de recherche

Après construction d’une problématique et les questions de recherche qui s’y rattachent, nous avons pu mobiliser un ensemble de théories et de méta-analyses ayant axés leurs études sur le lien entre justice organisationnelle et la performance au travail. Les théories les plus importantes demeurent la théorie de l’équité d’Adams (1965), la théorie de la justice procédurale initiée par Thibaut et Walker en 1975, la théorie de la justice organisationnelle ; élaborée par Greenberg en 1987 et la théorie de l’échange social de Blau (1964). A ces théories, s’ajoutent les trois méta-analyses de Colquitt et al. (2001) ; Cohen-Charash et Spector (2001) et de Viswesrman et Ones (2002), qui sont d’un apport solide en terme de recherche empirique, et qui permettent véritablement d’étudier l’effet de la perception de la justice organisationnelle sur la performance individuelle au travail à travers ses différentes typologies. Ainsi, l’ensemble de ces connaissances mobilisées nous servent de base solide pour établir notre modèle conceptuel de recherche, qui précise la relation entre les différents concepts.

Schéma 1 : modèle conceptuel de recherche



Source : Senghor. 2024

Conclusion du chapitre 2

Pour conclure, on peut dire que le choix que nous avons porté sur l'étude de la performance des individus et ses interactions avec la justice organisationnelle dans le milieu universitaire, revêt d'une importance capitale. Parce que la qualité des services offerts par les universitaires dépend en grande partie par les sentiments de justice qu'ils ressentent au sein de l'institution, surtout, en ce concerne leurs récompenses, leurs traitements venant de la part de la hiérarchie et la fiabilité des informations qu'ils en reçoivent. Or, dans la littérature, les études ont montré que parmi les antécédents de la performance au travail, la perception de justice reste incluse parmi les plus prépondérantes. D'ailleurs, la relation liant la justice à la performance est confirmée par plusieurs études (Masterson et al. (2000); Cropanzano et al. (2002); Charles-Pauvers et al. (2007); Frimousse et al. 2008 ; Mazra et al. (2019)). Toutefois, la littérature montre un manque de consensus autour de la composante de la justice prédisant le plus la performance au travail de manière globale. Malgré ce manque d'unanimité, la justice procédurale ressort le plus suivent comme l'explicateur le plus efficace de la performance individuelle. Pour l'étude de la relation entre les dimensions de la justice et la performance dans la tâche, les résultats ne semblent pas converger vers une seule dimension. Par contre, les recherches expliquant le lien entre les dimensions de la justice et la performance contextuelle les résultats tendent vers la justice interactionnelle comme la meilleure prédictrice de cette performance (Masterson et al. (2000); Aryee et al. 2002). Et pour le lien entre la performance adaptative, les comportements contre-productifs et les constituants de la justice, les auteurs n'ont pas apporté cette précision. Dans la partie suivante, nous allons amorcer le cadre empirique d'où nous parlerons de la méthodologie que l'on empruntera, qui sera suivie par la présentation et analyse des résultats et discussion et en fin terminé avec les limites et implications managériales.

Conclusion de la première partie

Cette étude portant sur la justice organisationnelle et la performance individuelle des salariés de l'UASZ a été d'une grande portée majeure. Car cette thématique malgré son intérêt grandissant à travers le monde, demeure toujours inconnu dans les études du secteur publique sénégalais notamment le domaine universitaire. A cet effet, l'approche conceptuelle nous a permis de définir les différentes composantes de la justice organisationnelle et de la performance individuelle des employés. Cette méthode nous a offert la possibilité d'identifier aussi bien les différentes dimensions de la justice organisationnelle et celles de la performance individuelle des salariés. C'est pourquoi, il est intéressant de voir en quoi cette justice est liée à la performance de ces universitaires. Cette action est rendu possible grâce aux théories et aux études empiriques mobilisées autour de notre problématique de recherche. La revue de la littérature a permis d'émettre les hypothèses de recherche et de mettre en place le modèle conceptuel de recherche. Tout d'abord, la relation entre les dimensions de la justice organisationnelle et la performance individuelle sans distinctions de ces construites a montré que les deux phénomènes sont liés de manière positive et significative. Cependant, les auteurs sont convenus que la justice procédurale assure le rôle le plus efficace d'explicateur de performance. S'agissant de la relation spécifique entre les dimensions de la justice et celles de la performance, on note un manque de consensus autour de la justice la plus influente sur ces types de performance. La majeure partie des études ont trouvé une liaison positive et significative avec la performance à la tâche, contextuelle et adaptative. Par contre, avec les comportements contre-productifs, ce lien est négatif.

Deuxième partie : Cadre empirique de la recherche

Nous avons essentiellement deux chapitres qui porteront respectivement sur la démarche méthodologique et la présentation et la discussion des résultats de la recherche. Pour ce qui est de l'approche méthodologique, il s'agit de montrer le paradigme emprunté, la manière dont les données ont été collectées, la présentation de la structure ou l'enquête devra se dérouler, les difficultés rencontrées durant le processus de la collecte des informations etc. Ainsi, le dernier chapitre fera l'objet de la présentation des résultats et discussions apportés afin de corroborer ou d'infirmer les hypothèses de départ.

Chapitre 3 : Méthodologique de la recherche et présentation de l'institution

Pour toute étude scientifique, il est d'une grande importance de suivre une méthodologie bien définie et qui est en appropriation avec notre besoin. Ainsi, une approche épistémologique offre une opportunité d'accroître la valeur de la connaissance, mais aussi d'avoir un aperçu sur le débat de la pensée théorique en management (Allard-Poesie et Perret, 2014). Par ailleurs, les chercheurs en sciences de gestion font recours à plusieurs méthodes ou techniques précises pour effectuer leurs investigations, élaborer des théories, valider ou invalider des études empiriques. Toutefois, les méthodes et les techniques diffèrent selon la discipline, la spécialité, les objectifs de l'étude et les résultats attendus car pour Aktouf (1987) : « *il n'existe pas une seule et même façon d'approcher la réalité ou d'en rendre compte même dans le travail dit scientifique* » (cité par Sow, 2023, p.87). C'est pourquoi ce chapitre précise comment la recherche est effectuée, autrement dit, la stratégie utilisée pour élaborer, recueillir, analyser et traiter les informations théoriques et empiriques sur l'influence de la justice organisationnelle perçue sur la performance individuelle des salariés. Ce chapitre apporte également une idée claire sur la structure étudiée à travers une brève présentation.

3.1 La méthodologie de la recherche

La recherche est un mécanisme dynamique ou une démarche rationnelle qui permet d'examiner des phénomènes, des problèmes à résoudre en vue d'obtenir des résultats précis à partir d'une méthode d'investigation. Selon le dictionnaire Larousse, la recherche est définie comme étant « *un ensemble d'études et de travaux menés méthodiquement par un spécialiste et ayant pour objet de faire progresser la connaissance* ». Dans ce sens, pour faire prospérer la connaissance, il est nécessaire de se poser des questions sous forme de problèmes, pour arriver à une probable réponse basée sur un esprit scientifique. De ce fait, tout travail de recherche, doit débiter par des investigations émanant des règles et normes de la recherche scientifique. Comme Adigran (2022) l'a exprimé « *la recherche scientifique représente tout travail qui consiste en des investigations fondées sur une démarche rigoureuse et systématique pour tenter de trouver ou d'obtenir une solution ou une réponse, à un problème qui, dans le vécu, se pose à nous ou qu'on nous pose, et cela, dans le but d'acquérir une connaissance nouvelle élargissant notre horizon culturel et modifiant notre vision du monde* » (Er Rays et al. 2022, p.1064). Ceci étant dit, tout travail à vocation scientifique doit se fonder sur une démarche rigoureuse et systématique, qui ambitionne de solutionner un problème, dans l'intention d'acquérir une nouvelle connaissance

plus large de notre vision du monde. C'est pour cette raison, il est intéressant dans ce mémoire d'adopter une méthodologie afin de parvenir à l'objectif que l'on s'est fixé.

3.1.1 Posture épistémologique : le post positivisme

L'épistémologie est « *l'étude de la constitution des connaissances valables* » (Piaget, 1976). C'est pourquoi, toute recherche à caractère scientifique est fondée sur des certitudes et des théories philosophiques qui aident le chercheur dans son approche en lui offrant une vision particulière du monde. A cet effet, bâtir une connaissance à partir d'un paradigme épistémologique revêt d'une importance capitale pour le chercheur, en particulier celui en science de gestion. Car, la position épistémologique lui permet de choisir des mécanismes plus appropriés, adéquats et les bonnes pratiques qui le guident dans l'efficacité de ses recherches. Cependant, plusieurs paradigmes de recherche se distinguent dans les sciences sociales et humaines. Ces paradigmes font l'objet d'une discussion chez les chercheurs en sciences sociales, particulièrement, dans les travaux de Gavard-Perret, Gottelan Haon et Jolibert (2012), de Creswell (2007) ainsi que ceux de Guba et Lincoln (1994). Pour Hammersley (2007), la classification de la recherche peut être faite selon le paradigme quantitatif/positiviste ou paradigme qualitatif/ interprétativiste/ constructiviste. En d'autre terme, le chercheur peut opter l'approche quantitative qui va de pair avec le positivisme ou peut porter son choix sur le couple qualitatif/ interprétativiste/constructiviste. Par contre, Thiétart et al. (2007), reconnaissent trois paradigmes en sciences de gestion : le positivisme, l'interprétativisme et le constructivisme. Dans ce mémoire, nous allons porter notre choix sur le positivisme, car selon Popper, le paradigme positiviste fait appel à une étude de relation de cause à effet entre les phénomènes étudiés (1999). Dans cette approche, le positiviste se trouve dans l'obligation d'établir des relations de causalités entre les variables. Il y a l'existence d'une interdépendance entre l'objet étudié et le sujet examinateur (Thiétart et al. 2007). Ce courant positiviste se caractérise généralement par deux principes : une réalité dotée d'une essence propre et/ celle qui est soumise à des lois universelles. Le tableau suivant donne quelques caractéristiques du positivisme.

Tableau 5: Positions épistémologiques du paradigme positiviste

	Quel est le statut de la connaissance ?	La nature de la « réalité »	Comment la connaissance est-elle engendrée ?	Le chemin de la connaissance scientifique	Quelle est la valeur de la connaissance ? Les critères de validité
Positivisme	Hypothèse réaliste : il existe une essence propre à l'objet de connaissance	Indépendance du sujet et de l'objet. Hypothèse déterministe, le monde est fait de nécessités	La découverte : recherche formulée en termes de « <i>pour quelles causes...</i> »	Statut privilégié de l'explication	vérifiabilité Confirmabilité Réfutabilité

Source¹⁰ : (adapté de Girod-Séville et Perret¹⁰, 1999)

Généralement, le choix d'une position épistémologique, ne demeure pas une mission facile car il est lié aussi bien à l'objet étudié qu'à la personnalité du chercheur. Mais dans notre étude, nous avons choisi la démarche positiviste par ce qu'elle repose sur l'idée selon laquelle le monde peut être compris à travers des observations empiriques et des méthodes scientifiques rigoureuses. Or dans le cadre de notre recherche sur la relation entre la justice organisationnelle perçue et la performance individuelle des salariés de l'UASZ, cette technique nous permettra de mesurer de manière objective la perception de la justice organisationnelle et la performance des individus, mais également de nous offrir des données fiables et vérifiables. De plus, il nous donnera la possibilité de pouvoir corroborer ou de remettre en cause nos hypothèses émises. En d'autres termes, le paradigme positiviste affirme que les événements réels peuvent être observés de manière empirique et expliqués avec une analyse logique. Ainsi, il permet de faire une évaluation de la validité d'une théorie scientifique et de savoir si les affirmations relatives aux connaissances (c'est-à-dire des prédictions basées sur une théorie) sont cohérentes avec les informations que nous pouvons obtenir. Le choix de ce paradigme s'explique également par le

¹⁰ <http://revues.imist.ma/?journal=REGS> (consulté le 07/06/2024).

fait qu'il est associé à la logique déductive consistant à tester et à valider des hypothèses, et à l'objectivité et à l'observation de l'objet réel.

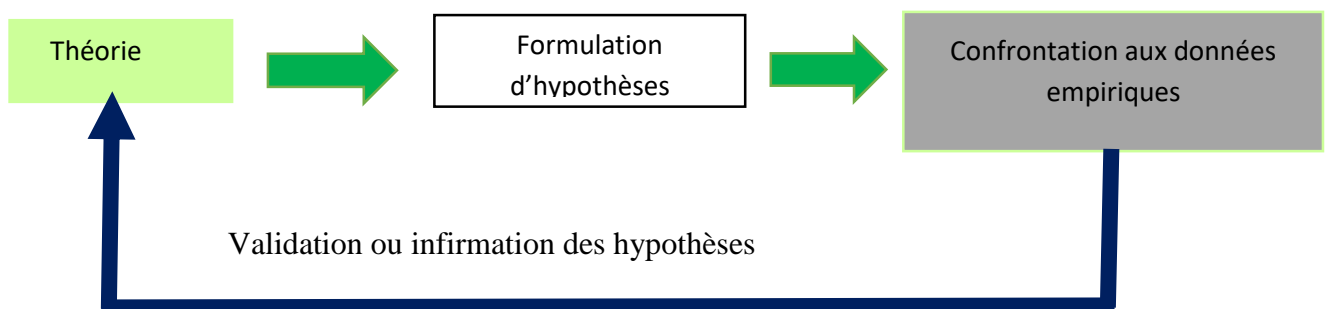
3.1.2 Le mode de raisonnement retenu : la méthode hypothético-déductive

Aussi appelé déduction logique ou méthode déductive, cet approche démarre par une théorie qui provient d'une ou de plusieurs hypothèses vérifiables dont la cause première consiste à tirer une conclusion finale. Cette approche offre la possibilité au chercheur à travers les hypothèses qu'il a formulé, de les confrontées à la réalité des observations empiriques en vue de confirmer ou de réfuter les hypothèses établies. Le recours à des formes de raisonnement qui sont des processus cognitifs, permet au chercheur d'effectuer un traitement rigoureux de la problématique et de collecter les informations dont il a besoin. Notre mode de raisonnement repose sur la déduction. Or, ce mode de raisonnement est utilisé par les chercheurs pour déduire de leurs hypothèses une conclusion logique spécifique. Dans ce sens, l'approche déductive permet :

- d'expliquer les relations de cause à effet entre les concepts et les variables ;
- de mesurer les concepts de manière quantitative et ;
- de généraliser les résultats de recherche dans une certaine mesure.

Donc la déduction se trouve être un type de raisonnement qui va du général au particulier. A travers les hypothèses que nous avons émises, nous pourrons tirée une conclusion logique et spécifique dans le cas de l'UASZ. Ainsi, cette méthode peut être illustrée par le schéma suivant :

Schéma 2: schéma simplifié du raisonnement hypothético-déductif



Source : Senghor, 2024

3.1.3 Le modèle d'investigation emprunté: l'approche quantitative

Les méthodes d'investigation sont déterminées selon certains auteurs par les courants épistémologiques. C'est l'exemple de Hammersley (2007), qui suggère que la recherche peut

être classifiée selon le paradigme positiviste/ approche quantitative ou constructivisme interprétativisme/ qualitative. Or, dans notre recherche notre choix s'est porté sur le positivisme, qui s'aligne bien avec les aspirations de la méthode quantitative. Au-delà de sa convergence avec le positivisme, cette approche est également en parfaite concordance avec la méthode déductive dont s'inscrit notre travail. Car, elle permet de tester des hypothèses préalablement établies afin de tirer une conclusion finale. Cette démarche emprunte principalement une scientificité confirmatoire, d'autant plus qu'elle est centrée sur le test des hypothèses issues des théories existantes. Cette logique met en prépondérance l'énoncé des hypothèses, qui sont testées avec les observations empiriques en vue de faire l'objet de validation ou d'invalidation.

3.2 Présentation de l'UASZ

Avec la volonté politique liée à l'élargissement de la carte universitaire et au regard des besoins et des potentialités de la région du Sud, l'université de Ziguinchor a ouvert ses portes le 17 février 2007, et a obtenu son statut juridique grâce à l'adoption du décret numéro 2008-537 du 22 mai 2008 portant sa création et son organisation. L'université de Ziguinchor a été baptisée depuis mars 2014 sous le nom du professeur Assane SECK. L'une des idées maîtresses, à sa création, était de promouvoir la destination de la région sud du pays (la Casamance), de créer une institution ouverte à la société et capable de répondre aux besoins de développement de la zone sud.

Au démarrage, l'université était constituée de deux unités de formation et de recherches (UFR) : UFR des Sciences Economique et Sociale (SES) et UFR des Sciences et Technologies (ST). Un an plus tard (2008), les autorités créent l'UFR des Lettres Arts et Sciences Humaines (LASHU). Par la suite, avec la volonté des autorités administratives de la faire monter en puissance, cet acte fini par se matérialiser par la création de l'UFR des Sciences de la Santé (2SS). En 2007, l'université Assane Seck de Ziguinchor a débuté ses cours avec 257 étudiants répartis dans les deux UFR qui la composaient, de 21 enseignants chercheurs et de 44 personnels administratifs. Pour l'année universitaire 2016-2017, l'UASZ comptait trois mille cinq cent trente-cinq (3535) étudiants et cent vingt-cinq (125) PER. En 2023, l'université compte cent quatre-vingt-douze (192) PER, cent-soixante-huit (168) PATS et environ huit mille (8000) étudiants. Sur le plan administratif, L'UASZ comprend des organes qui sont soit directement rattachés à l'organe principal (le recteur) ou indirectement. Vous trouverez en annexe2 l'organigramme de l'UASZ.

3.2.1 La présentation de l'échantillon

L'échantillon de population est une partie de la population mère qui joue un rôle de représentativité de celle-ci, sur lequel le chercheur décide d'évaluer ou d'effectuer une étude. Cet échantillonnage, lui permet d'obtenir une information sur l'ensemble de la population totale étudiée. Ainsi, selon Mendy (2010) « *Les bons procédés en échantillonnage recommandent rarement une étude exhaustive de la population ciblée pour des raisons d'efficacité économique et technique* » (cité par Sow, 2023, p.87). A cet effet, le choix d'une technique d'échantillonnage demeure intéressant pour l'enquêteur. C'est pourquoi, nous avons choisi d'inscrire notre étude dans des méthodes non statistiques ou mathématiques n'exigeant pas une taille représentative de la population.

3.2.2 La description de l'échantillon

Notre enquête pour le recueil des données quantitatives s'est déroulée sur la période du 9 juillet au 16 août 2024. Durant cette période, nous avons administré notre questionnaire auprès des salariés de l'UASZ particulièrement chez les PATS et les PER. Nous avons effectué la collecte de nos données via un questionnaire mis en ligne et d'autres par voie physique. Le questionnaire en ligne était envoyé directement à l'enquêté via son adresse email ou parfois même par Whatsapp. Au début, nous avons visé 100 salariés en raison de 50 salariés par catégorie mais à la fin de la collecte, nous avons pu atteindre 128 salariés dont 68 pour les PATS et 60 pour les PER.

Tableau 6: le genre des enquêtés

GENRE					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Femme	33	25,8	25,8	25,8
	Homme	95	74,2	74,2	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

Source : Traitement des données de l'enquête, 2024

Ce tableau montre que la plupart de nos répondants sont majoritairement constitués de 74,22% d'hommes contre 25,78% de femmes.

Tableau 7 : la répartition de l'échantillon selon la tranche d'âge

ÂGE					
	Tranche d'âge	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	25 - 35	35	27,3	27,3	27,3
	36 - 44	37	28,9	28,9	56,3
	45 - 55	50	39,1	39,1	95,3
	56 - 64	6	4,7	4,7	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

Source : Traitement des données de l'enquête, 2024

D'après les données de ce tableau, notre échantillon est composé de 27% de jeunes, de 29% âgés entre 36 et 44 ans, contre 39% de ceux âgés entre 45 et 55 ans. On constate que l'université mise d'une part sur le personnel plus âgé qui possède évidemment plus d'expérience et d'autre part sur les jeunes. S'agissant de l'échantillonnage, le choix des répondants s'est reposé sur la méthode non probabiliste ou empirique.

3.2.3 Le mode d'échantillonnage

Nous avons emprunté l'échantillonnage en commodité et l'échantillonnage en boule de neige dans le cadre du choix des enquêtés. Dans l'approche de l'échantillonnage en commodité, les répondants étaient choisis en fonction de leur accessibilité et de leur disponibilité pour répondre au questionnaire. Quant à l'échantillonnage en boule de neige, nous avons utilisé de nos connaissances dans certaines directions et UFR afin qu'ils nous facilitent l'accès aux universitaires. Cette méthode est autant plus utile car elle facilite l'accès à la population non accessible ou difficile à atteindre.

3.3 La mesure des variables du modèle de recherche

L'utilisation des échelles multi-items est recommandée pour mesurer les concepts parce qu'elle permet de vérifier la fiabilité et la validité convergente de chaque construit (Evrard et al. 2003). Pour évaluer les variables utilisées dans cette étude, nous avons emprunté les différents instruments de mesure de l'ensemble de nos items respectifs avec l'échelle de Likert à cinq points c'est-à-dire de 1 « pas du tout d'accord » à 5 « tout à fait d'accord ». Les salariés de l'université Assane Seck de Ziguinchor devraient donner leur opinion sur l'influence que la justice organisationnelle pourrait avoir sur leur performance. Les items utilisés concernant les variables justice organisationnelle et performance individuelle sont tous déjà validés dans la littérature.

3.3.1 La mesure de la justice organisationnelle

Avec un appui profond sur la littérature existante, nous avons pu retenir quatre dimensions de la justice organisationnelle à savoir la justice distributive avec 7 items, la justice procédurale avec 6 items, la justice interpersonnelle avec 9 items et la justice informationnelle avec 7 items. Ces items sont respectivement validés par Colquitt (2001) ; Cropanzano et Vendenberghé (2007) et Sow (2023). Ainsi, nous présentons dans les tableaux qui suivent les items retenus pour chacune des facettes de la justice organisationnelle.

Tableau 8 : Les items retenus pour la justice distributive

Code	Items	Source
JD1	Ce que vous obtenez reflète les efforts que vous investissez dans votre travail	Moorman (1991) Colquitt (2001) Cropanzano et Vendenberghé (2007) et Sow (2023)
JD2	Vous pensez être équitablement récompensé compte tenu de vos responsabilités	
JF3	Vous pensez être équitablement récompensé compte tenu de votre expérience de travail.	
JD4	Vous pensez être équitablement récompensé compte tenu de la quantité d'effort que vous investissez dans le travail	
JD5	Vous pensez être équitablement récompensé compte tenu de la qualité de votre travail	
JD6	Vous pensez être équitablement récompensé compte tenu du stress et des tensions dans le travail.	
JD7	Ce que vous obtenez est justifié au regard de votre performance.	

Tableau 9: Les items retenus pour la justice procédurale

Code	Items	Source
JP1	Les procédures menant en une prise de décision sont validées et acceptées par tous	Moorman (1991) Colquitt (2001) Cropanzano et Vendenberghé (2007) et Sow (2023)
JP2	Les procédures sont exemptes de préjugés ou de biais.	
JP3	La possibilité de correction s'il y a erreur dans l'application de la décision prise.	
JP4	La possibilité de correction s'il y a erreur dans l'application de la décision prise.	
JP5	Vous donnez votre opinion et votre sentiment pendant les procédures menant en une prise de décision	
JP6	les procédures sont appliquées de façon uniforme	

Tableau 10 : Les items retenus pour la justice interpersonnelle

code	Items	Source
JINP1	J'éprouve vraiment un sentiment d'appartenance à l'UASZ.	Moorman (1991) Colquitt (2001) Cropanzano et Vendenberghé (2007) et Sow (2023)
JINP2	L'UASZ explique adéquatement le pourquoi des pratiques et des décisions	
JINP3	Votre supérieur vous traite avec respect et dignité.	
JINP4	Vous êtes traité avec courtoisie et considération.	
JINP5	Je sens affectivement attaché(e) à mes collègues	
JINP6	vous êtes traités sans discrimination par votre supérieur.	
JINP7	Votre supérieur est sincère avec vous.	
JINP8	Votre supérieur vous traite poliment.	
JINP9	vous supérieur vous fait des remarques ou des commentaires déplacés.	

Tableau 11: Les items retenus pour la justice informationnelle

code	Items	source
JINF1	Votre interlocuteur communique avec transparence.	Moorman (1991) Colquitt (2001) Cropanzano et Vendenberghé (2007) et Sow (2023)
JINF2	L'UASZ adapte sa communication à nos besoins spécifiques.	
JINF3	L'UASZ tient beaucoup à la qualité de l'information.	
JINF4	L'UASZ explique de façon complète les procédures utilisées pour déterminer ce que vous obtenez	
JINF5	L'UASZ donne des explications pertinentes sur les procédures servant à déterminer ce que vous obtenez.	
JINF6	L'UASZ communique avec des informations détaillées dans des délais raisonnables	
JINF7	Votre supérieur est franc en communiquant avec vous.	

3.3.2 La mesure de la performance individuelle

La littérature mobilisée au tour de la performance individuelle, nous a conduits à déceler quatre dimensions de celle-ci. Il s'agit de la performance à la tâche mesurée à travers 7 items, la performance contextuelle avec 5 items, la performance adaptative avec 4 items et le comportement contre-productif avec 10 items. Voici les tableaux résumant les items retenus pour chaque composante.

Tableau 12 : Les items retenus pour la performance dans la tâche

code	Items	source
PT1	L'UASZ demande d'effectuer le travail assigné.	Koopmans et al. (2011) ; Campbell (1990) Borman et Motowidlo (1997) ; Willams et Anderson (1991) ; Sow (2023).
PT2	Il existe des débats sur la quantité et la qualité du travail.	
PT3	L'UASZ préconise la précision sur le travail afin de faciliter le contrôle.	
PT4	La planification et organisation du travail sont communiquées.	
PT5	Vous maîtrisez les tâches spécifiques à votre poste d'emploi	
PT6	Vous avez des compétences sur d'autres postes de votre organisation.	
PT7	Vous avez une capacité de bien superviser et de manager une équipe.	

Tableau 13 : Les items retenus pour la performance contextuelle

Code	Items	Source
PC1	L'université vous appelle à faire des tâches supplémentaires	Koopmans et al. (2011) ; Campbell (1990) ; Konovsky et Organ (1996); Sow (2023)
PC2	L'université vous demande d'être enthousiasme, d'avoir de l'ingéniosité, motivation et dévouement etc.	
PC3	Votre université vous demande de coopérer et aider les autres	
PC4	Vous acceptez des tâches supplémentaires.	
PC5	Vous défendez votre organisation lorsqu'elle est critiquée par les salariés ou des personnes externes.	

Tableau 14: Les items retenus pour la performance adaptative

code	Items	Source
PA1	L'université met en place de nouvelles idées pour exister.	Koopmans et al. (2011) ; Campbell (1990) ; Sow (2023)
PA2	L'université crée les conditions pour que vous puissiez réaliser les objectifs face à son environnement	
PA3	L'université finance sur la recherche et développement par exemple : apprendre de nouvelles tâches et technologies.	
PA4	Vous faites preuve de résilience, resté calme, analyser rapidement et agir de manière appropriée.	

Tableau 15: Les items retenus pour le comportement contreproductif

code	Items	source
CC1	L'injustice favorise le comportement hors tâche de votre entreprise.	Koopmans et al. (2011) ; Campbell (1990) ; Sow (2023)
CC2	L'injustice n'a aucun effet sur les pauses trop nombreuses et trop longues	
CC3	L'injustice augmente les disputes entre les collègues	
CC4	l'autorité ne contrôle pas les absentéistes.	
CC5	La justice organisationnelle à un effet sur la performance individuelle	
CC6	Le personnel ne mobilise pas beaucoup d'effort dans le travail.	
CC7	Il y a toujours une asymétrie d'information.	
CC8	On remarque facilement l'attitude ou comportement du salarié.	
CC9	L'attitude à influencer les collègues.	
CC10	Le mépris de la sécurité, abus de privilèges existe dans votre entreprise	

3.4 Les méthodes et techniques de collecte de données quantitatives

La collecte des données à caractère quantitatif s'est faite par le biais d'un questionnaire, qui demeure être l'un des meilleurs outils pour obtenir des informations chiffrées et quantifiables auprès de la population enquêtés. « Grâce au questionnaire le chercheur peut faire une analyse statistique des phénomènes étudiés et montrer des liens qui n'apparaissent pas forcément dans le discours des enquêtés » (Sow. 2023, p.99). Le document élaboré comporte 55 questions qui portent sur les variables étudiées à savoir : justice organisationnelle (justice distributive, Justice

procédurale, Justice informationnelle, justice interpersonnelle) et la performance individuelle (performance contextuelle, performance dans la tâche, performance adaptative et le comportement contreproductif). En outre, pour chaque variable entre 2 et 10 items ont été proposés pour mieux mesurer la consistance interne et externe des liens qui peuvent exister entre ces variables. Enfin, nous avons utilisé l'échelle de Likert à cinq points c'est-à-dire de 1 « pas du tout d'accord », à 5 « tout à fait d'accord » pour mieux récolter les informations auprès des travailleurs. Par la suite, nous avons transféré le questionnaire sur la plateforme Kobotoolbox¹¹. Les données recueillies par le moyen de ces deux outils peuvent être récupérées sous des formats compatibles avec les logiciels de traitement et d'analyse tels que : Ms Excel, Sphinx, SPSS, STATA, R, etc. L'administration du questionnaire s'est effectuée par voie directe (voie physique) et par voie indirecte (enquête en ligne). Pour la première technique (le face-face), nous avons nous-même fait le déplacement dans l'enceinte de l'UASZ pour rencontrer les acteurs de ladite institution. Quant à la seconde technique, nous avons partagé le lien généré à travers kobotoolbox via Whatsapp et par e-mail avec les enquêtés.

3.4.1 Le traitement et l'analyse des données quantitatives collectées

Nous procédons successivement au traitement et à l'analyse des données de notre modèle de recherche.

3.4.2 Le traitement des données

A la fin de la collecte des données, nous avons procédé à la vérification de la base de données afin de bien s'assurer de la complétude des informations recueillies. A la suite de cette vérification, on a pu constater l'existence de données manquantes au niveau de certaines variables de la base. Ainsi, **par le codage nous avons procédé au remplacement des données manquantes**. A cet effet, des non réponses ont été identifiées aussi bien au niveau des variables de la justice organisationnelle qu'à celles de la performance individuelle. Toutes les données manquantes ont été corrigées.

3.4.3 L'analyse des données quantitatives avec SPSS version 21.0

Nous avons commencé ce processus avec l'analyse factorielle exploratoire (AFE) qui est facilitée ici par le logiciel SPSS version 21.0. Ce dernier nous a permis d'établir les statistiques descriptives (moyenne, minimum, maximum, écart type et variance) ainsi que les indices de

¹¹ Cette plateforme disponible sur : www.kobotoolbox.org. Kobotoolbox permet de générer un lien du questionnaire et de le partager par mail, sur des sites internet ou par le moyen des réseaux sociaux.

fiabilité (Alpha (α) de Cronbach) et de consistance des items (indice de KMO). La démarche AFE est une méthode d'analyse de données quantitatives permettant d'extraire les variables de l'étude. Elle permet également de faire une identification et une interprétation des dimensions extraites. Ici, la purification des instruments de mesure est réalisée en utilisant conjointement l'analyse factorielle (structure dimensionnelle de l'échelle) et l'analyse de cohérence interne des items (coefficient Alpha de Cronbach). La réalisation de l'analyse factorielle se fait en adoptant la méthode d'analyse en composantes principales (ACP) qui reste la méthode de base de la statistique exploratoire, la plus utilisée (Evrard et al. 2000 ; Igalens et Roussel. 1998). L'ACP nous a permis d'évaluer la dimensionnalité des échelles de mesure et de retenir les items permettant de mesurer les variables de la justice organisationnelle et de la performance individuelle. C'est pour cette raison que nous allons opter de retenir les items en fonction de leur contribution factorielle et de leur qualité de représentation (supérieur à 0,5). Par ailleurs, les conditions de factorisation des données sont vérifiées à travers le test de sphéricité de Bartlett et le test de Kaiser Meyer et Olkin (indice de KMO). Le premier test sert à mettre en évidence l'existence de corrélations entre les variables pour un seuil de $p < 0,05$. Le second test indique la proportion dans laquelle les variables retenues forment un ensemble cohérent et recommande de ne conserver que les valeurs propres représentant la quantité d'information des facteurs extraits (Igalens et Roussel, 1998). Ainsi, une valeur du KMO comprise entre 0,5 et 0,7 indique que les données ont une capacité de factorisation même si une valeur supérieure ou égale à 0,5, elle est acceptable (Evrard et al. 2009). La condition de factorisation étant complète, nous pouvons à présent passer à la définition du nombre de facteur à retenir pour l'interprétation des résultats obtenus. Plusieurs tests ont été mobilisés pour définir le nombre d'axe à retenir. Il s'agit généralement du test se fondant sur la qualité des valeurs propres (test de Cattell.1966) et du test parallèle de Horn (1965) qui consiste à retenir les composantes dont les variances sont significativement supérieures à celles obtenues par pure chance (c'est-à-dire de façon aléatoire) (Sow, 2023). L'interprétation de ces axes retenus peut se faire soit via l'évaluation de la part de variance expliquée par les facteurs retenus, soit par les coefficients de corrélation entre les variables initiales (loadings). Habituellement, les énoncés ayant des valeurs inférieures à 0,5 sont supprimés (Evrard, Pras et Roux, 2009). Ces divers éléments permettent au chercheur de choisir une structure factorielle qui lui convient. Pour effectuer cette tâche, le chercheur peut se servir du calcul du coefficient alpha (α) de Cronbach afin de tester la stabilité des instruments de mesure des variables. Ce coefficient est acceptable lorsqu'il est compris entre 0,7 et 0,8 et excellent si elle est supérieur à 0,8.

3.4.4 Les dimensions de la justice organisationnelle

En se base sur la littérature existante, nous avons pu retenir toutes les quatre dimensions de la justice organisationnelle avec leurs items cités précédemment. Ainsi, pour chaque facette, nous allons effectuer des opérations de purification à travers une analyse en composante principale (ACP) et un test de fiabilité des échelles de mesure. Cette opération est nécessaire afin de s'assurer de ne pas éliminer les items qui réduisent la qualité de l'outil de mesure.

Tableau 16: Résultats de l'analyse factorielle exploratoire des dimensions de la JO

Variables	KMO	Test de Barlett	Nombre d'item retenus	Intervalle de la qualité de Représentation	Variance totale expliquée	Alpha de Cronbach
Justice distributive						
JD	0,820	0,000	4	0,771-0,829	79,222%	0,912
Justice procédurale						
JP	0,500	0,000	2	0,793-0,793	79,266%	0,737
Justice interpersonnelle						
JINTP	0,678	0,000	3	0,615-0,802	73,535%	0,804
Justice informationnelle						
JINF	0,760	0,000	4	0,693-0,758	70,742%	0,861

Source : Traitement des données de l'enquête, 2024

L'analyse du tableau ci-dessus montre que l'ensemble des variables présentent un bon indice de KMO compris entre 0,500 et 0,820. Ces indices indiquent une bonne cohérence des items utilisés et que ces derniers peuvent être considérés comme de véritables mesures adéquates des concepts. La significativité du test de spécificité de Bartlett, nous permet de conclure que les données recueillies proviennent de divers individus. L'analyse en composante principale (ACP) révèle que quatre (4), deux (2), trois (3) et quatre (4) des items de départ ont été conservés (respectivement JD, JP, JINP et JINF). Ce qui nous permet de déduire que les autres items supprimés ont une faible qualité de représentation, de significativité, de consistance et de corrélation interne. Globalement, les valeurs extraites présentent une bonne qualité de représentation, prouvant ainsi que le modèle externe est valide. Les résultats du tableau signalent toujours que la valeur de la variance totale des items retenus indique que 79,222% de l'information sur la justice organisationnelle est expliquée par la justice distributive, 79,266% par la justice procédurale, 73,535% par la justice interpersonnelle et 70,742% par la justice informationnelle. Pour le test de fiabilité, on a obtenu un coefficient Alpha (α) de Cronbach

compris entre 0,738 et 0,912. Cela signifie qu'il existe une très bonne homogénéité des variables manifestes (consistance entre les items). C'est-à-dire que les échelles utilisées sont fiables et que les items sont d'une bonne cohérence interne. Donc on peut tirer la déduction selon laquelle les échelles JD, JP, JINP et JINF sont fiables avec seulement les items retenus respectivement.

3.4.5 Les dimensions de la performance individuelle

Dans cette partie, nous avons utilisés les quatre dimensions de la performance individuelle développées dans la littérature. Ces dimensions sont entre autre la performance dans la tâche mesurée avec sept (7) items, la performance contextuelle avec cinq (5) items, la performance adaptative avec quatre (4) items et le comportement contre-productif avec dix (10) items.

Tableau 17 : Résultats de l'analyse factorielle exploratoire des dimensions de la PI

Variabiles	KMO	Test de Barlett	Nombre d'item retenus	Intervalle de la qualité de Représentation	Variance totale expliquée	Alpha de Cronbach
Performance à la tâche						
PT	0,744	0,000	7	0,585-0,722	65,057%	0,731
Performance contextuelle						
PC	0,598	0,000	4	0,603-1	89,329%	0,691
Performance adaptative						
PA	0,676	0,000	3	0,603-0,723	69,784%	0,783
Comportement contre-productif						
CC	0,577	0,000	4	0,725-0,820	77,415%	0,738

Source : Traitement des données de l'enquête, 2024

Les données du tableau donne de bons indices de KMO reflétant que les items utilisés sont en parfaits cohérence et peuvent constituer une mesure pertinente des concepts. Le test de sphéricité de Bartlett est également significatif pour toutes les variables et présente une bonne corrélation entre les items. Les coefficients indiquent une bonne qualité de représentation des items reconnus par le modèle (compris entre 0,585 et 1). Donc on peut admettre que les conditions nécessaires à l'ACP sont réunies, d'où la validité du modèle. Le test de fiabilité des items retenus présente des coefficients Alpha de Cronbach fiables à l'exception de la variable performance contextuelle, qui est de l'ordre de 0.691. Cela montre que les trois variables de la performance individuelle avec les items retenus sont explicatives du phénomène. Par conséquent, l'échelle est fiable.

3.5 Les difficultés rencontrées

Comme toute étude scientifique, ce travail a été plein d'embuche, surtout dans le cadre de la recherche documentaire et de la collecte des données et l'indisponibilité du personnel. Lors de la soumission du questionnaire, on a noté une certaine réticence venant de la part des acteurs concernés par l'enquête. Même avec la lettre d'autorisation d'accès mise en leur possession, certains des salariés s'abstenaient à répondre aux questionnaires. Des salariés nous donnaient comme excuse un manque de temps pour pouvoir remplir le questionnaire. Dans la plupart des cas, on laissait le questionnaire sur place en demandant un rendez-vous pour pouvoir par la suite venir le récupérer. Mais malgré tout, il était toujours difficile de leur soutirer des informations. Ces problèmes ont été beaucoup plus fréquents du côté PER. Ceci à cause de leur mobilité. Il arrivait par fois qu'on nous fixe un rendez-vous, une fois sur place, on le repousse pour demander de revenir un autre jour. On s'armait suivent de patience pour pourvoir recueillir les informations auprès des employés. Des fois aussi, on envoyait le lien du questionnaire en ligne aux personnels indisponibles afin de les permettre de répondre dès leur disponibilité. Mais même avec ce procédé, on était toujours confronté à des difficultés de retours cause pour laquelle, on se trouvait dans l'obligation de relancer les SMS, qui pour la plus part n'ont pas eu un aboutissement.

Conclusion du chapitre 3

Ce chapitre nous a permis d'indiquer le positionnement épistémologique de la recherche, de présenter le cadre d'étude et de l'échantillon étudié, de la collecte des données, de leur traitement et analyse. Il nous a offert la possibilité d'étayer les difficultés confrontées au cours du processus de recueil des données.

Chapitre 4 : Présentation et discussion des résultats de la recherche

Ce dernier chapitre porte sur la présentation et la discussion des résultats. A cet effet, il sera subdivisé en deux sous sections dont la première sera consacrée exclusivement à la présentation des résultats de la recherche et la seconde sera réservée à leur discussion.

4.1 Résultats

Ici, il s'agit de présenter les résultats obtenus après le traitement et l'analyse des données recueillies lors de la collecte des informations. Plus précisément il est question de voir la relation existante entre la variable dépendante (performance individuelle) et la variable indépendante (justice organisationnelle). A ce stade, il s'agit de mettre en œuvre les liens directs entre la justice organisationnelle perçue et la performance individuelle. Dans cette partie, il nous revient de montrer les liens directs entre les dimensions de la justice organisationnelle perçue et celles de la performance individuelle. Il s'agit plus précisément d'étudier les relations causales qui existent entre l'ensemble des dimensions de la justice organisationnelle et les quatre constituants de la performance individuelle que sont la performance dans la tâche, la performance contextuelle, la performance adaptative et les comportements contre-productifs.

4.1.1 L'influence de la justice organisationnelle perçue sur la performance individuelle des salariés

Cette partie consiste à montrer la relation entre la justice organisationnelle perçue et la performance individuelle des salariés. Particulièrement, il s'agit de voir l'influence que jouent les justices distributive, procédurale, interpersonnelle et informationnelle sur la performance individuelle au travail des salariés de l'UASZ.

Tableau 18: Corrélation globale des variables justice organisationnelle et performance individuelle

		PERFT	PERFT	PERFC	PERFC	PERFA	PERFA	COMPC	COMPC
JDIST	Corrélation de Pearson	,271**	,116	,231**	,232**	,146	,178*	,175*	,215*
	Sig. (bilatérale)	,002	,193	,009	,008	,101	,045	,048	,015
	N	128	128	128	128	128	128	128	128
JDIST	Corrélation de Pearson	,093	,011	,179*	,065	,290**	,240**	,060	,062
	Sig. (bilatérale)	,295	,901	,044	,465	,001	,006	,501	,484
	N	128	128	128	128	128	128	128	128
JPROC	Corrélation de Pearson	,181*	,057	,057	,105	,251**	-,003	-,003	-,027
	Sig. (bilatérale)	,041	,523	,524	,237	,004	,976	,977	,766
	N	128	128	128	128	128	128	128	128
JPROC	Corrélation de Pearson	,246**	,056	,304**	,196*	,084	-,015	,129	,049
	Sig. (bilatérale)	,005	,529	,000	,026	,348	,863	,148	,579
	N	128	128	128	128	128	128	128	128
JINTERP	Corrélation de Pearson	,325**	,239**	,145	,263**	,214*	,340**	,244**	-,130
	Sig. (bilatérale)	,000	,007	,102	,003	,015	,000	,005	,143
	N	128	128	128	128	128	128	128	128
JINTERP	Corrélation de Pearson	,275**	,273**	,044	,301**	,267**	,311**	,047	-,130
	Sig. (bilatérale)	,002	,002	,625	,001	,002	,000	,595	,142
	N	128	128	128	128	128	128	128	128
JINFOR	Corrélation de Pearson	,392**	,454**	,092	,319**	,361**	,225*	,012	-,058
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,304	,000	,000	,011	,889	,515
	N	128	128	128	128	128	128	128	128
JINFOR	Corrélation de Pearson	,402**	,393**	,034	,305**	,530**	,307**	,058	-,139
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,704	,000	,000	,000	,514	,117
	N	128	128	128	128	128	128	128	128

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Source : Traitement des données de l'enquête, 2024

Il ressort clairement du tableau 20 que les facettes de la performance individuelle se sont avérées positivement ou négativement influencées par les construits de la justice organisationnelle perçue. Nous constatons que la corrélation globale est soit significative au niveau 0,01 et 0,05 ou non significative. En effet, nos résultats, montrent que c'est la justice informationnelle et interpersonnelle sont les déterminants les plus efficaces pour prédire la performance des salariés. Cette hypothèse est en concordance avec les conclusions de Pattnaik, S. (2020), qui considère ces deux dimensions comme étant les plus fortes prédictrices de performance. D'une manière générale, on note que toutes les dimensions de la JO sont corrélées positivement et significativement avec les trois types de performance individuelle des salariés de l'UASZ, à l'exception de la justice procédurale qui est liée négativement avec la

performance adaptative. Quant aux comportements contre-productifs, ils entretiennent des relations négatives avec les trois autres dimensions de la justice excepté celle distributive dont ils sont liés de manière positive. Après cette étude corrélacionnelle globale de ces deux construits, nous abordons l'existence de relation directe entre les composantes de la justice organisationnelle et les quatre types de performance citées précédemment.

4.1.2 Liens entre les dimensions de la justice organisationnelle et la performance à la tâche.

Dans cette phase, il s'agit de démontrer la relation directe entre les dimensions de la justice organisationnelle et la performance dans la tâche. Plus précisément, nous montrons ici que les composantes distributive, procédurale, interpersonnelle et informationnelle impactent la performance à la tâche. Pour bien voir la corrélation entre ces variables, nous procédons à l'établissement de la matrice de corrélation illustrée à travers le tableau 2

Tableau 19: corrélation entre variables de la justice organisationnelle et performance à la tâche

		JDIST	JPROC	JINTER	JINFOR	PERFT
JDIST	Corrélation de Pearson	1	,243**	,178*	,176*	,271**
	Sig. (bilatérale)		0,006	0,045	0,046	0,002
	N	128	128	128	128	128
JPROC	Corrélation de Pearson	,243**	1	0,077	0,157	,246**
	Sig. (bilatérale)	0,006		0,389	0,076	0,005
	N	128	128	128	128	128
JINTER	Corrélation de Pearson	,178*	0,077	1	,317**	,275**
	Sig. (bilatérale)	0,045	0,389		0	0,002
	N	128	128	128	128	128
JINFOR	Corrélation de Pearson	,176*	0,157	,317**	1	,402**
	Sig. (bilatérale)	0,046	0,076	0		0
	N	128	128	128	128	128
PERFT	Corrélation de Pearson	,271**	,246**	,275**	,402**	1
	Sig. (bilatérale)	0,002	0,005	0,002	0	
	N	128	128	128	128	128

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

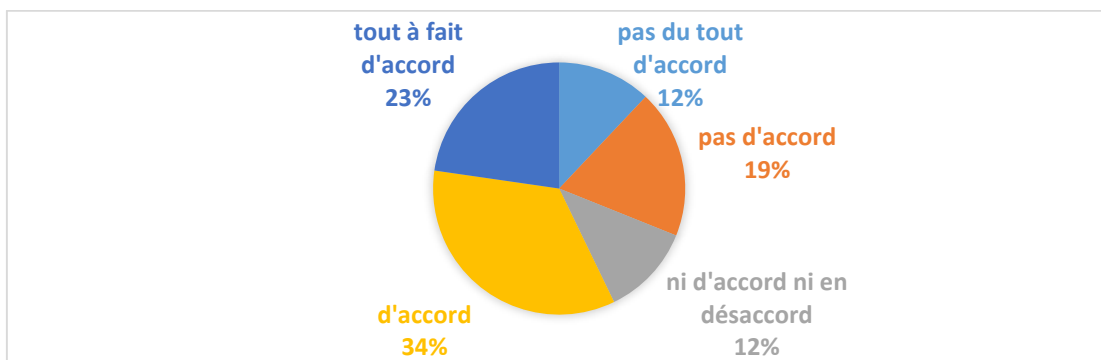
Source : Traitement des données de l'enquête, 2024

Nous notons une très bonne corrélation entre les dimensions de la justice organisationnelle et la performance à la tâche. Nous constatons aussi que l'ensemble des variables de la justice organisationnelle affecte positivement et de manière significative la performance intra-rolé des salariés de l'université Assane Seck de Ziguinchor. Cette corrélation se trouve être beaucoup plus forte entre les composantes informationnelle (0,402**) et interpersonnelle (0,275**) que les dimensions distributive (0,271**) et procédurale (0,246**). Nos résultats sont conformes avec l'idée d'Aryee et al. (2002), qui confirme que la justice interactionnelle assure la plus forte influence que la justice procédurale.

4.1.2.1 La justice distributive et la performance dans la tâche

Les résultats sortis de l'AFE indiquent un bon indice de KMO de 0,820, une cohérence inter items (Alpha de Cronbach=0,912) et une bonne qualité de représentation. Ainsi, nos résultats rejoignent les études empiriques portant sur la théorie de l'équité d'Adams qui se centraient le plus suivent sur les situations de rémunérations et de performance. Ceci dit, les rétributions équitables conduisent à la performance des salariés. En effet, les informations que nous avons obtenues au niveau de l'UASZ, montrent que les salariés sont rétribués en fonction de la quantité d'effort qu'ils fournissent illustrant ainsi le graphe1 ci-dessous.

Graphique 1 : ce que vous obtenez reflète les efforts que vous investissez dans le travail



Source : Traitement des données de l'enquête, 2023

L'analyse du graphe nous révèle qu'au sein de l'université Assane Seck, les employés sont récompensés compte tenu des efforts investis dans le travail. Ce qui rappelle que cette vision de l'équité prônée par les dirigeants de ladite université est d'une grande portée car elle favorise la compétition entre les salariés. Ainsi, 57% des salariés sont convaincus que les ressources sont équitablement allouées en fonction des efforts consentis au travail contre 12% qui étaient en désaccord, les 12% étaient ni d'accord ni en désaccord sur l'équité des ressources au niveau de l'université.

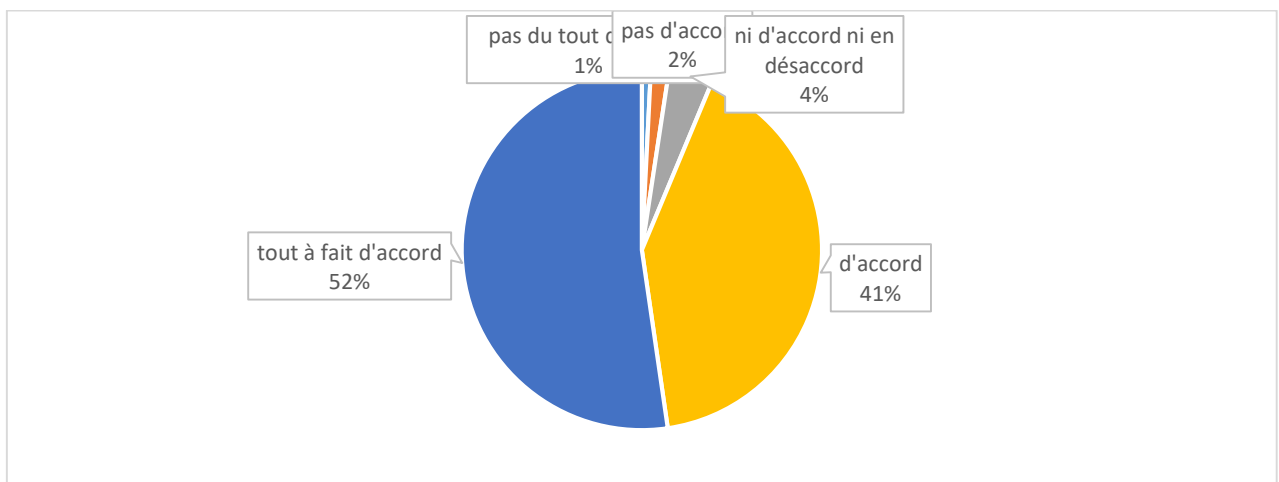
4.1.2.2 La justice procédurale et la performance à la tâche

D'après les résultats sortis de SPSS, la justice procédurale est positivement corrélée à la performance à la tâche des employés de l'UASZ. Cela soutient la vision de Sweeney et McFerrin (1993), selon laquelle la reconnaissance de l'équité procédurale crée un engagement chez les travailleurs, qui ont tendance à devenir plus productifs dans le futur même si leur rémunération actuelle leur paraît injuste. A ce propos, Frimousse et ses collègues (2008), affirme dans leurs études que la justice procédurale affecte positivement la performance à la tâche.

4.1.2.3 La justice interpersonnelle et la performance à la tâche

En se référant aux résultats issus de nos analyses de données, nous retenons que la performance intra-role est impactée par la justice interpersonnelle. D'une part, les informations que nous avons recueillies nous révèlent que le corps professoral et le personnel administratif de l'UASZ entretiennent de très bonnes relations avec leurs supérieurs hiérarchiques. Ces derniers font preuve d'un traitement digne et respectueux et courtois à leur égard. Ces résultats sont en parfaite concordance avec la pensée de Rupp et Cropanzano, qui déclarent que la justice des interactions interpersonnelles a un impact significatif sur la performance intra-role (2002). Les universitaires de l'UASZ sont traités avec considération et sans discrimination par leur dirigeant. Cela se justifie par le graphique 2.

Graphique 1: Votre supérieur vous traite avec respect et dignité



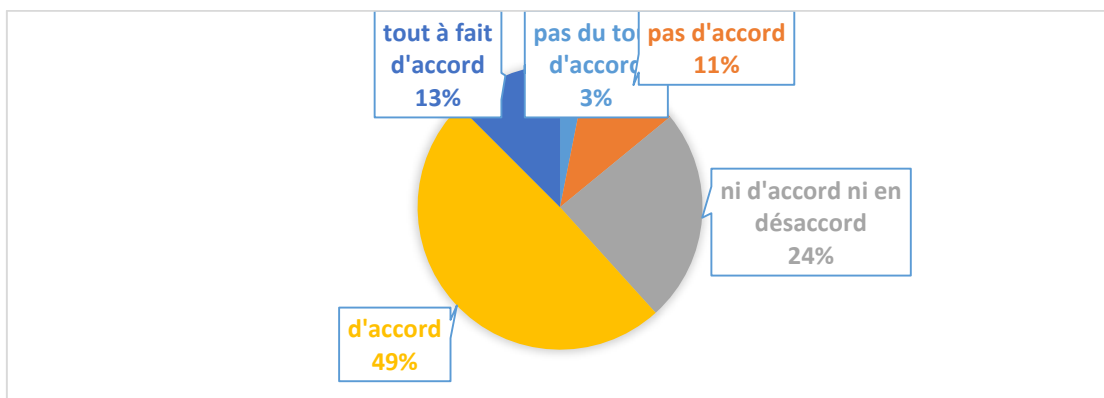
Source : Traitement des données de l'enquête, 2024

Ce graphe montre que 93% des salariés de l'UASZ sont très satisfaits du traitement reçu envers leurs supérieurs. Seuls les 3% perçoivent le contraire.

4.1.2.4 La justice informationnelle et la performance à la tâche

Les résultats de notre étude montrent que 70,742% de l'information de la justice organisationnelle est issue de la justice informationnelle. Ce qui prouve que l'université accorde de l'importance au système informationnel. D'ailleurs, selon Mazra et al. (2019), lorsque de bonne relation existe entre supérieurs et subordonnés, et que ces derniers soient bien informés des procédures décisionnelles, ils privilégient l'intérêt de leur entreprise au profit des leurs. De ce fait, le dirigeant doit prendre avec précaution les avis des différentes parties prenantes avant toute prise-de décisions. Car la transparence dans les procédures de prise de décision motive les salariés et par conséquent, augmente la performance de leur organisation. Par ailleurs, il existe une qualité du service de communication au sein l'UASZ, qui se matérialise par le graphique 3 suivant :

Graphique 2 : votre université tient beaucoup à la qualité de l'information



Source : Traitement des données de l'enquête, 2023

Le graphe ci-dessus montre que 62% des PAST et des PER de l'université, sont d'accord sur la qualité de l'aspect informationnel contre 13% de désaccord. Les 24% sont ni d'accord ni en désaccord. Afin de confirmer ou d'infirmer les liens de causalité existant entre les dimensions de la justice organisationnelle et la performance à la tâche, nous présentons le modèle 1 de régression linéaire multiple détaillé dans ci-dessous.

Tableau 20: régression linéaire multiple entre variables de la JO et la PERFT

Variabes	Béta (β)	P-value	t-student >1,96
JD	,162	,050	1,975
JP	,314	,000	3,914
JINP	,163	,047	2,008
JINF	,184	,024	2,283
p-value de l'Anova	0,000		
R-deux	25,2%		

Source : Traitement des données de l'enquête, 2024

Ce premier modèle nous permet de tester l'effet causatif des dimensions de la justice sur la performance à la tâche des salariés de l'université Assane Seck. En effet, il ressort du tableau que les résultats de l'analyse de la variance (Anova), montre une significativité globale du modèle. Autrement dit les variables justice distributive, procédurale, interpersonnelle et informationnelle expliquent ensemble la performance dans la tâche. Cependant, la justice procédurale et la justice informationnelle se dégagent comme étant les meilleures explicatrices de performance. Contrairement à la corrélation simple ou la justice informationnelle était la plus déterminante de performance. En se référant également au test de student, on constate que tous les t-student sont supérieur 1,96 (t-Student indice de référence). Cependant, il convient d'étudier les différentes relations existantes entre les dimensions de la justice et la performance contextuelle.

4.1.3 Liens entre les dimensions de la justice organisationnelle perçue et la performance contextuelle

Nous verrons ici, les corrélations entre la justice liée à l'allocation des ressources, la justice des procédures décisionnelles, la justice de l'interaction entre employé et employeur, la justice liée au système de communication et la performance contextuelle. A travers l'étude empirique, nous avons établi la relation entre les variables de la justice et la performance contextuelle, justifiée par le tableau 23.

Tableau 21 : corrélation entre les variables de la justice organisationnelle et performance contextuelle

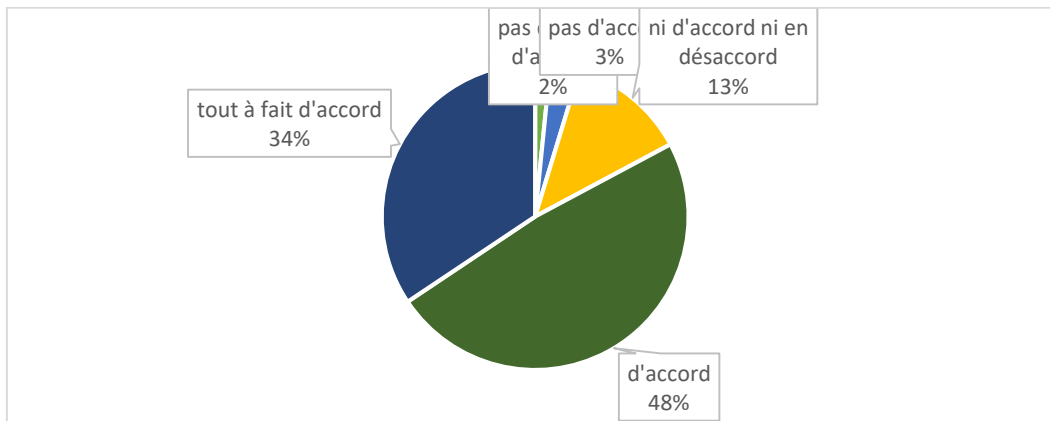
		JDIST	JPROC	JINTER	JINFOR	PERFC
JDIST	Corrélation de Pearson	1	,243**	,178*	,176*	,232**
	Sig. (bilatérale)		0,006	0,045	0,046	0,008
	N	128	128	128	128	128
JPROC	Corrélation de Pearson	,243**	1	0,077	0,157	,196*
	Sig. (bilatérale)	0,006		0,389	0,076	0,026
	N	128	128	128	128	128
JINTER	Corrélation de Pearson	,178*	0,077	1	,317**	,301**
	Sig. (bilatérale)	0,045	0,389		0	0,001
	N	128	128	128	128	128
JINFOR	Corrélation de Pearson	,176*	0,157	,317**	1	,305**
	Sig. (bilatérale)	0,046	0,076	0		0
	N	128	128	128	128	128
PERFC	Corrélation de Pearson	,232**	,196*	,301**	,305**	1
	Sig. (bilatérale)	0,008	0,026	0,001	0	
	N	128	128	128	128	128
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).						
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).						

Source : Traitement des données de l'enquête, 2024

En se référant à ce tableau, nous déduisons que la corrélation entre les facettes de la justice et la performance contextuelle est positive et significative. D'une manière à l'autre, nos résultats montrent que la justice informationnelle et interpersonnelle exercent une forte corrélation positive et significative avec la performance contextuelle (respectivement $r=,305^{**}$, $r=,301^{**}$) que celles distributive ($r=,232^{**}$) et procédurale ($r=,196^{*}$). Ces résultats sont confirmés par Nabil et ses collègues (2018), qui affirment que la justice interactionnelle (informationnelle et interpersonnelle) assure une plus forte influence sur la performance que les autres dimensions de la justice. D'autres auteurs sont d'accord que les salariés lorsqu'ils sont traités équitablement, ils ont tendance à développer des comportements d'entraide et de coopération (EL Akremi et al, 2006). Ce sentiment de soutien pratiqué par les employés est bien présent au

sein de l'université Assane SECK. Le graphe ci-après montre que les salariés de l'UASZ pratiquent des comportements de coopération et d'entraide entre collègues.

Graphique 3: votre université vous demande de coopérer et d'aider les autres



Source : Traitement des données de l'enquête, 2024

Ce graphe montre que 82% des salariés sont d'avis que l'UASZ sollicite de coopérer et d'aider les autres contre 5% qui sont en désaccord. Par contre 13% sont ni d'accord ni en désaccord sur les pratiques de solidarité au sein de l'université Assane SECK.

4.1.3.1 La justice distributive et la performance contextuelle

Le résultat de l'ACP indique un bon indice KMO (0,820), une cohérence interne des items. Les résultats issus du tableau 23 ont également montré que la justice distributive et la performance extra-role entretiennent des relations positives et significatives. Ces résultats concordent avec ceux de Moorman (1991), qui ont prouvé que la justice liée à la distribution des ressources organisationnelles est positivement et significativement associée aux attitudes et comportements du travailleur.

4.1.3.2 La justice procédurale et la performance contextuelle

La justice procédurale est l'équité des systèmes et procédures d'attribution des ressources organisationnelles. Le tableau ci-dessus révèle que l'équité procédurale a une forte corrélation avec la performance extra-role des salariés de l'université Assane SECK de Ziguinchor. Cela soutient la pensée d'El Akremi et al. (2006) selon laquelle une procédure juste est reliée positivement et significativement à la performance contextuelle.

4.1.3.3 La justice interpersonnelle et la performance contextuelle

Toujours en référence au tableau 23, nous notons une forte relation entre justice interpersonnelle et performance contextuelle. Ces résultats sont conformités avec la vision d'Aryee et al. (2002),

qui pensent que l'équité des relations personnelles affecte significativement la productivité des employés. Pour eux les individus ont tendance à développer des comportements positifs lorsque les supérieurs sont équitables aussi bien du côté relationnel qu'informationnel.

4.1.3.4 La justice informationnelle et la performance contextuelle

La matrice des corrélations (tableau 23) indique que la justice informationnelle est reliée de manière positive et significative avec la performance contextuelle. Ce résultat confirme les travaux de Rogombé et Gangloff (2022), qui ont trouvé des résultats similaires. Pour statuer sur la relation causale entre les dimensions de la justice et la performance contextuelle, nous établissons le modèle de régression linéaire multiple (modèle 2).

Tableau 22: régression linéaire multiple entre les variables de la JO et la PERFC

Variabes	Béta (β)	P-value	t-student >1,96
JD	,288	,007	2,759
JP	,175	,046	2,014
JINP	,184	,035	2,130
JINF	,226	,013	2,516
p-value de l'anova	,000		
R-deux	22,2%		

Source : Traitement des données de l'enquête, 2024

Les résultats de ce tableau corroborent les liens de causalités entre la justice organisationnelle et la performance contextuelle. En effet, les autres paramètres indiquant le sens de la relation et la significativité des liens montrent que la justice distributive ($\beta=0,288$, p value = 0,007), procédurale ($\beta= 0, 175$; p value = 0,046), interpersonnelle ($\beta=0, 184$; p value = 0,035) et informationnelle ($\beta= 0, 226$; p value = 0,013) influe positivement et significativement la performance contextuelle des salariés de l'UASZ. Mais la justice distributive et la justice informationnelle constituent les déterminants les plus efficaces pour prédire la performance des salariés de l'UASZ. Le R-deux trouvé montre également que 22,2% de la variabilité de la performance contextuelle est expliqué par les variables introduites dans le modèle.

4.1.4 Relation entre les dimensions de la justice organisationnelle et la performance adaptative

Dans cette partie, nous parlons de la relation existante entre les dimensions de la justice organisationnelle perçue et la performance adaptative. Autrement dit, la corrélation entre la justice distributive, procédurale, interpersonnelle, informationnelle et la performance adaptative que nous illustrons à travers le tableau 25 suivant :

Tableau 23 : corrélation entre les variables de la justice organisationnelle perçue et la performance adaptative

		JDIST	JPROC	JINTER	JINFOR	PERFA
JDIST	Corrélation de Pearson	1	,097	,067	,071	,066
	Sig. (bilatérale)		0,277	0,452	0,424	0,456
	N	128	128	128	128	128
JPROC	Corrélation de Pearson	,097	1	,244**	,449**	,368**
	Sig. (bilatérale)	0,277		0,006	0,000	0,000
	N	128	128	128	128	128
JINTER	Corrélation de Pearson	,067	,244**	1	,268**	,277**
	Sig. (bilatérale)	0,452	0,006		0,002	0,002
	N	128	128	128	128	128
JINFOR	Corrélation de Pearson	,071	,449**	,268**	1	,421**
	Sig. (bilatérale)	0,424	0,000	0,002		0,000
	N	128	128	128	128	128
PERFA	Corrélation de Pearson	,066	,368**	,277**	,421**	1
	Sig. (bilatérale)	0,456	0,000	0,002	0,000	
	N	128	128	128	128	128

Source : Traitement des données de l'enquête, 2024

A la différence de la performance à la tâche et la performance contextuelle, les résultats obtenus montrent que l'ensemble des composantes de la justice organisationnelle entretiennent une relation positive et significative avec la performance adaptative sauf avec la justice distributive qui dévoile une corrélation non significative. Cependant, la justice informationnelle assure une plus forte corrélation sur la performance adaptative ($r = 0,421^{**}$) et vis-à-vis de la justice interpersonnelle et la justice procédurale (respectivement $r = 0,277^{**}$ et $r = 0,368^{**}$).

4.1.4.1 La justice distributive et la performance adaptative

Les résultats qui découlent de nos analyses de corrélation montrent que la justice distributive est liée positivement à la performance de l'employé adaptatif. Mais ce lien reste non significatif. Cette conclusion regagne la pensée d'Ait Essbaa (2021), qui a prouvé que la dimension distributive de la JO exerce une relation positive et non significative avec cette performance.

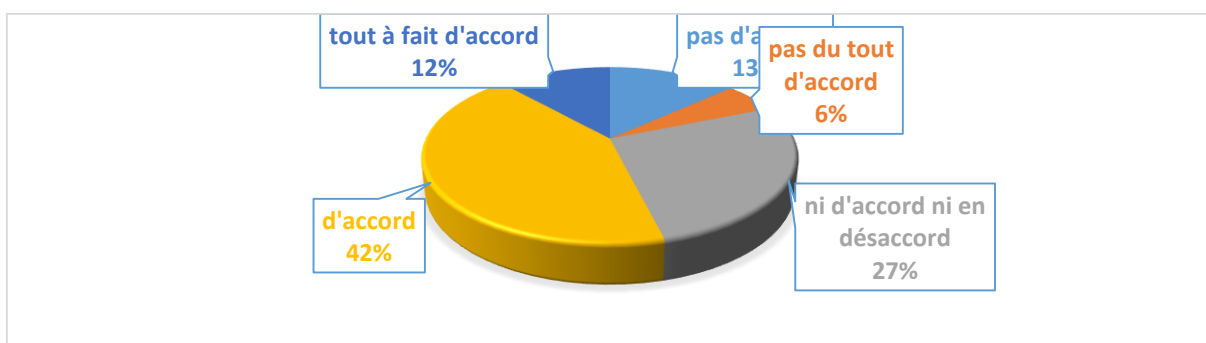
4.1.4.2 La justice procédurale et la performance adaptative

Contrairement à la justice distributive, la relation entre justice procédurale et performance adaptative est positive et significative ($r=0,368^{**}$ et $p=0,000$). Les résultats obtenus dans cette étude sont en parfaite convergence avec les travaux de Sow (2023), qui démontrent une corrélation positive et hautement significative avec les processus de prise de décision.

4.1.4.3 La justice interpersonnelle et la performance adaptative

De même, d'après le tableau 25, la performance de l'employé adaptatif est liée positivement et significativement à la justice interpersonnelle. Cela veut dire que lorsque le salarié reçoit un traitement digne et respectueux ainsi que des informations claires et transparentes à l'égard de son supérieur ou de son collègue, il a tendance à donner la meilleure version de lui-même afin de s'adapter aux changements de l'environnement. D'ailleurs, le graphique 5 ci-dessous illustre cette assertion.

Graphique 4: L'université crée les conditions pour que vous puissiez réaliser les objectifs face à son environnement



Source : Traitement des données de l'enquête, 2024

Ce graphique nous montre que 54% du personnel administratif et du personnel enseignant sont d'accord sur la création de condition permettant à ses employés de réaliser convenablement les objectifs en cas de changement environnemental contre 19% de désaccord et de 27% d'abstinence.

4.1.4.4 La justice informationnelle et la performance adaptative

La justice informationnelle a aussi montré une relation positive et significative avec l'employé adaptatif. Cette dimension de la JO constitue la plus efficace pour expliquer cette performance. Ces données sont en phase avec les conclusions de Sow (2023). Pour consolider la relation de cause à effet de ces dimensions de la JO et de la performance adaptative, nous établissons le modèle de régression linéaire multiple justifié dans le tableau 24 qui suit.

Tableau 24: régression linéaire multiple entre les variables de la JO et la PERFA

Variables	Béta (β)	P-value	t-student >1,96
JD	0,360	0,000	3,639
JP	0,289	0,001	3,400
JINP	0,268	0,004	2
JINF	0,335	0,000	3,772
p-value de l'anova	0,000		
R-deux	27%		

Source : Traitement des données de l'enquête, 2024

La plus-value de l'anova montre que le modèle est globalement significatif. En outre, les autres indicateurs (Béta (β) et plus-value) confirment que la relation entre les dimensions de la justice organisationnelle et performance adaptative est positive et significative. On note également que tous les t-student trouvés sont supérieurs à 1,96 ; ce qui réaffirme le lien de causalité positif et significatif existant entre les variables. Cependant, la justice distributive qui jadis était non significative en corrélation simple est devenue significative. Elle constitue même le déterminant le plus fort de la performance adaptative des salariés de l'UASZ (elle détient le (β) le plus élevé), suivie de la justice informationnelle.

4.1.5 Relation entre les dimensions de la justice organisationnelle et les comportements contre-productifs

Il s'agit ici d'évoquer le lien entre les constituants de la justice organisationnelle et les comportements contre-productifs des salariés de l'UASZ.

Tableau 25: corrélation entre les variables de la justice organisationnelle perçue et les comportements contre-productif

		JDIST	JPROC	JINTER	JINFOR	COMPCP
JDIST	Corrélation de Pearson	1	,097	,067	,071	-0,065
	Sig. (bilatérale)		0,277	0,452	0,424	0,464
	N	128	128	128	128	128
JPROC	Corrélation de Pearson	,097	1	,244**	,449**	-,352**
	Sig. (bilatérale)	0,277		0,006	0,000	0,000
	N	128	128	128	128	128
JINTER	Corrélation de Pearson	,067	,244**	1	,268**	-0,169
	Sig. (bilatérale)	0,452	0,006		0,002	0,050
	N	128	128	128	128	128
JINFOR	Corrélation de Pearson	,071	,449**	,268**	1	-0,322**
	Sig. (bilatérale)	0,424	0,000	0,002		0,000
	N	128	128	128	128	128
COMPCP	Corrélation de Pearson	-0,065	-0,352**	-0,169	-0,322**	1
	Sig. (bilatérale)	0,464	0,000	0,056	0,000	
	N	128	128	128	128	128

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Source : Traitement des données de l'enquête, 2024

Contrairement aux trois autres dimensions de la performance individuelle qui entretiennent une relation positive et significative avec toutes les dimensions de la justice organisationnelle, les comportements contre-productifs quant à eux sont liés de manière négative et significative avec la justice procédurale, interpersonnelle et informationnelle (respectivement $r=-0,352^{**}$; $-0,169$ et $-0,322^{**}$) à l'exception de la justice distributive dont elles entretiennent une relation négative et non significative ($r=-0,065$).

4.1.5.1 La justice distributive et les comportements contre-productifs

Les résultats du tableau 27 ont prouvé une corrélation négative et non significative entre la justice distributive et les comportements contre-productifs ($r=-0,065$). Ce qui confirme les conclusions apportées par Halim (2019), qui a trouvé une relation négative mais non significative entre les deux termes.

4.1.5.2 La justice procédurale et les comportements contre-productifs

Comme le montre le tableau de corrélation, le lien entre la justice procédurale et les comportements contre-productifs est hautement significative et négative ($r=-0,352^{**}$). Ces conclusions sont affirmées par les études de Greenberg (1990), qui dégagent l'idée selon laquelle une explication non fournie aux salariés des procédures de prise de décision entraîne des comportements de retrait ou de vol de ces derniers dans leur milieu de travail.

4.1.5.3 La justice interpersonnelle et les comportements contre-productifs

Les résultats issus de nos analyses de corrélation démontrent un lien négatif et significatif entre ces deux dimensions de la JO et les comportements susceptibles de réduire le rendement des salariés. Ceci, remet en cause les études de Sow (2023), ayant abouties à une relation positive et significative entre ces deux termes.

4.1.5.4 La justice informationnelle et les comportements contre-productifs

Ce lien est négatif et significatif. Mais, cette relation entre la justice informationnelle et ces comportements ($r=-0,322^{**}$) est beaucoup plus conséquente par rapport aux autres. Ces données sont conformes avec la méta-analyse de Cohen-Charash et Spector (2001), concluant la même hypothèse. Pour une meilleure confirmation de cette liaison, nous passons à l'établissement de la régression linéaire multiple entre les dimensions de la justice et les comportements contre-productifs matérialisés dans le tableau 28.

Tableau 26 : régression linéaire multiple entre les variables de la JO et le COMPCP

Variables	Béta (β)	P-value	t-student >1,96
JD	-0,356	0,008	-2,682
JP	-0,201	0,024	-2,291
JINP	-0,157	0,115	-1,587
JINF	-0,195	0,076	-1,792
p-value de l'anova	0,000		
R2	26,7%		

Source : Traitement des données de l'enquête, 2024

Le tableau de régression linéaire donne un $R^2 = 26,7\%$ qui montre que les quatre dimensions de la JO sont des prédicteurs puissants des comportements contre-productifs. La plus-value de l'anova ($p=0,000$) indique que le modèle global est significatif c'est-à-dire que lorsque les toutes les composantes de la JO sont prises collectivement, elles exercent un effet significatif sur les comportements contre-productifs. En se référant au t-student, nous constatons que seules la justice distributive et la justice procédurale exercent un effet statistiquement significatif (t-student en valeur absolue $>1,96$). La justice distributive ressort comme la meilleure prédictrice de comportement contre-productif.

4.2 Discussion des résultats et vérification des hypothèses de recherche

L'objectif de cette dernière section consiste à discuter les résultats issus de l'analyse des données du terrain. Il s'agit plus spécifiquement de mettre en parallèle nos résultats avec les études antérieurs. Nous évoquons tout d'abord la question de la relation entre la justice organisationnelle et la performance individuelle des salariés au travail, ensuite nous abordons la question du lien entre les dimensions de la justice organisationnelle (la justice distributive, la justice procédurale, la justice interpersonnelle et la justice informationnelle) et les dimensions de la performance individuelle au travail (la performance à la tâche, la performance contextuelle, la performance adaptative et les comportements contre-productifs). Rappelons que la finalité de ce travail était de mettre en œuvre l'effet de la justice organisationnelle perçue sur le niveau de rendement du personnel enseignant chercheur et du personnel administratif de l'UASZ. C'est-à-dire la relation directe entre des dimensions de la justice organisationnelle et les quatre composantes de la performance individuelle citées précédemment. Pour arriver à cette fin, nous avons mobilisé une littérature et une méthodologie.

4.2.1 La justice organisationnelle perçue affecte la performance individuelle dans son ensemble

Pour rappel, la compréhension du concept de performance des employés a été facilité grâce aux travaux de Campbell ; Borman et Motowildo (1993). Cet apport de clarté sur la notion de performance constitue une véritable clé de succès organisationnel. La littérature aussi riche qu'elle soit, a permis de mieux comprendre les antécédents de la justice organisationnelle ainsi que ses pouvoirs répercussifs sur la performance individuelle. Elle nous donne également une vue d'ensemble sur les différents constituants dont elle repose et qui permet de mieux l'appréhender.

Cependant, même si de nombreuses études ont été dédiées aux aspects de performance au travail, à ce jour peu d'investigations de portée empiriques sont centrées sur l'influence de la justice organisationnelle perçue dans le contexte du secteur public notamment le domaine universitaire. C'est ce manquement qui constitue l'une des locomotives de notre travail qui essayent d'apporter une contribution afin de combler ce gap de la littérature existante. L'autre raison qui donne la légitimité à notre recherche est le manque de travaux faisant l'étude simultanée de l'impact des différentes formes justice sur la performance individuelle au travail en milieu universitaire. Ainsi, les études qui nous ont précédé nous ont offert l'opportunité de voir les possibles connections liant la justice à la performance des salariés au travail. Les résultats issus de nos données confirment ce lien entre justice et performance. D'après le tableau 20 (tableau de corrélation), la justice organisationnelle perçue est fortement reliée à la performance individuelle des universitaires. En effet, les salariés de l'UASZ éprouvent des sentiments de justice particulièrement en ce qui concerne l'allocation des salaires, les promotions octroyés, l'équité des procédures décisionnelles, l'aspect relationnel avec le supérieur hiérarchique ainsi que l'exactitude de l'information transmise. Cette perception de justice lorsqu'elle est appliquée favorise un climat de confiance, d'engagement, de motivation du salarié envers son organisation. Elle crée également des attitudes et comportements positifs des salariés dans leur lieu de travail. Par conséquent participe aussi bien à leur productivité individuelle que collective. D'une part, les données sorties de nos analyses ont prouvé que la perception de la justice assure une influence à la fois positive que négative mais aussi significative sur la productivité des employés. Ainsi, les composantes distributive, procédurale, interpersonnelle et informationnelle de la justice se trouvent associer positivement et significativement à la performance à la tâche et contextuelle. Cela signifie que la performance des salariés de l'UASZ dépend en grande partie de l'équité de la distribution des ressources, des procédures et au traitement équitable reçu à l'égard de leur supérieur. Quant aux comportements contre-productifs, on note une association négative et significative avec les dimensions de la justice à l'exception de la justice distributive dont ils entretiennent une relation positive. Seule la justice procédurale présente dans cette étude une corrélation négative avec la performance adaptative. Ces résultats rejoignent ceux de Kanfer et al. (1987), qui ont trouvé une corrélation négative entre justice procédurale et performance individuelle.

D'autre part, les résultats ont révélé que la justice informationnelle et la justice interpersonnelle détiennent le plus fort pouvoir explicatif de la performance comparativement à la justice distributive et procédurale. Cela voudrait dire tout simplement que les académiciens de l'UASZ

sont très sensibles aux relations sociales et aux informations véhiculées par les dirigeants. Ces résultats corroborent les travaux de James et coll. (2008) et de Williams (1999), qui ont démontré que la justice interpersonnelle et la justice informationnelle constitue les plus fort prédicteur de performance des salariés. Toutefois, ils remettent en cause les contributions des méta-analyses de Cohen-Charash et Spector (2001) et Colquit et al. (2001), qui considèrent la justice distributive comme la dimension la plus puissante pour expliquer la performance des individus. Ils remettent également en questions les recherches d'Iqbal .MZ et al. (2017), faites dans le cadre des universités pakistanaïses qui montrent que les universitaires étaient beaucoup plus préoccupés par les processus de prise de décisions lors de la détermination de leur ressource et résultat que les relations interpersonnelles et l'équité des ressources.

Globalement, nous retenons qu'au sein de l'UASZ, les dirigeants accordent plus d'importance au principe d'une interaction juste et à la qualité de l'information. Les salariés sont traités avec respect et dignité et sans discrimination. Egalement la justice organisationnelle présente des corrélations positives ou négatives avec la performance individuelle globale lorsqu'un test simultané est effectué. Sous ce rapport, notre hypothèse générale **HG** selon laquelle la justice organisationnelle perçue exerce un effet positif et significatif sur la performance individuelle des salariés de l'UASZ est **rejetée**. Pour mieux comprendre la relation entre ces deux variables, nous allons voir l'influence de l'ensemble des composantes de la justice organisationnelle sur la performance dans la tâche des salariés de l'UASZ.

4.2.2 Les dimensions de la justice organisationnelle influence la performance à la tâche

Concernant la performance liée au rôle et responsabilité du salarié, les résultats de l'enquête montrent bien une relation positive et significative avec la justice organisationnelle perçue. Le tableau de corrélation (tableau 19) présente une matrice de corrélation dont tous les coefficients restent positifs et significatifs. De plus l'analyse de l'anova montre une significativité globale du modèle. C'est-à-dire que la justice distributive, procédurale, interpersonnelle et informationnelle constitue de véritable facteur explicatif de la performance à la tâche du personnel enseignant et du personnel administratif de l'université Assane Seck de Ziguinchor (tableau 20).

4.2.2.1 La justice distributive et la performance à la tâche

Pour ce qui concerne la justice de l'allocation des ressources, la littérature a démontré que l'injustice dans un processus de distribution des résultats engendrerait un effet négatif sur le

niveau de rendement des salariés (Adams, 1965). Ceci dit la justice distributive provoque un impact positif sur la productivité des travailleurs. En outre, Nasurdin et Khuan (2011), déclarent qu'une rétribution équitable permet aux salariés d'accomplir correctement leur mission. Il est crucial aussi de signaler qu'au sein des institutions, les salariés ont besoin d'être rétribués en fonction des efforts investis dans le travail. Même si la plus part des études antérieures accordent la justice procédurale comme le plus fort prédicteur de performance à la tâche. Konovsky et Cropanzano, (1991) et Lam et al. (2002) avancent l'idée selon laquelle la justice distributive explique mieux la performance des employés dans leur tâche spécifique que les autres dimensions. Ces résultats rejoignent les recherches de Moorman, (1991) qui s'activent dans la même direction. Nos résultats prennent du recul sur cette dernière assertion. Car notre analyse de régression a prouvé que c'est la justice procédurale qui est l'explicatrice la plus efficace de performance à la tâche des universitaires.

4.2.2.2 La justice procédurale et la performance dans la tâche

Pour la justice procédurale, nos résultats confirment les travaux de Konovsky et Cropanzano, (1991) qui stipule un effet potentiellement intéressant de la justice des procédures à la différence de la justice distributive. Nos données permettent également de consolider les résultats des méta-analyses Colquitt et al. (2001) et de Cohen-Charash et Spector. (2001), qui soutiennent que la performance dans la tâche est plus influencée par la justice procédurale que la justice distributive et interactionnelle. En effet, les résultats de notre travail se mettent à l'écart par rapport aux conclusions de Masterson et al. (2000) ou celles d'Aryee et al. (2002) qui signalent que la justice interactionnelle détermine plus fortement la performance dans la tâche. Il importe de noter que la reconnaissance d'une équité dans les processus de prise de décision, entraîne un engagement des salariés et par conséquent les permet d'apporter plus de rendement à leur organisation même en cas de présence d'une injustice dans les processus de leur rémunération actuelle ; corroborant ainsi la pensée de Sweeney et McFerrin (1993). Sur ce, on peut conclure qu'au sein de l'UASZ, les salariés sont convaincus que l'équité des processus est primordiale pour que les employés s'acquittent des devoirs et des responsabilités associés à leur fonction.

4.2.2.3 La justice interpersonnelle et la performance à la tâche

S'agissant de la justice interpersonnelle, une corrélation positive et significative est notée entre elle et la performance à la tâche. D'après nos informations, le corps professoral et le personnel administratif sont satisfaits de la qualité du traitement qu'ils reçoivent de la part des décisionnaires. Les dirigeants de l'UASZ donnent une importance capitale au principe

d'interaction entre employeurs et employés. C'est pourquoi, ils cultivent un esprit de respect, de dignité et de considération à l'égard de leurs collaborateurs. Ils privilégient surtout le traitement équitable de leurs salariés. Ce qui fait naître chez les employés un climat de confiance envers leur supérieur. Ces résultats concordent avec l'idée de Mazra et al. (2019), qui admettent que si les supérieurs accordent à leurs salariés un traitement juste et équitable, ces derniers optent l'intérêt de leur organisation au détriment de leur intérêt personnel.

4.2.2.4 La justice informationnelle et la performance à la tâche

Les résultats de notre recherche ont montré une relation positive et hautement significative entre la justice informationnelle et la performance dans la tâche. L'étude de régression a permis de confirmer la plus forte corrélation entre cette justice et la performance intra-rôle. Cette conclusion est affirmée par les études de Fall et al. (2018), qui soutiennent que seules la justice informationnelle et la justice procédurale qui sont associées à la performance dans la tâche lorsqu'un test simultané est effectué. Cela voudrait dire qu'une explication claire et honnête de l'information, crée une liaison forte avec une meilleure exécution des missions confiées. Il est également important de souligner que la plupart des salariés de l'UASZ, sont satisfaits de l'information dont ils reçoivent de leur supérieur. Cette confiance des salariés sur la communication du dirigeant, les motive et par conséquent, participe à la performance de leur organisation. Au regard de ce qui précède, on peut **valider** notre sous hypothèse **Ha** : les dimensions distributive, procédurale, interpersonnelle et informationnelle de la justice organisationnelle exercent une influence positive et significative sur la performance dans la tâche des salariés de l'UASZ.

4.2.3 Les dimensions de la justice organisationnelle influent la performance contextuelle

La performance contextuelle pour ce qui la concerne, les études de nos prédécesseurs ont également montré qu'il existe une relation solide entre elle et les dimensions de la justice organisationnelle (Organ, 1990 ; Moorman, 1991). En effet, bien vrai que la composante de la justice exerçant plus de pouvoir prédictif sur les attitudes et comportement des salariés suscite un débat au sein de la communauté scientifique, les chercheurs admettent pour la plus part que c'est la justice interactionnelle qui joue le rôle le plus important dans la prédiction de la performance contextuelle des individus au travail.

4.2.3.1 La justice distributive et la performance contextuelle

Concernant la relation entre justice distributive et performance, il ressort de nos analyses que ces deux concepts se trouvent étroitement liés de façon positive et significative (tableau 21). Cette association est d'autant beaucoup plus forte entre la justice distributive et performance contextuelle, comparativement à la justice interactionnelle et à la justice procédurale. Ces résultats entrent en convergence avec les études de Rogombé et Gangloff (2022), considérant la justice distributive comme le meilleur aspect qui permet d'expliquer les comportements de citoyenneté des salariés. Mais prennent du recul sur les travaux de Williams et Anderson (1991) ; de Frimousse et al. (2008) et de Fall et al. (2014), qui ont démontré que la justice interactionnelle reste fortement plus corrélée aux comportements des salariés comparativement aux autres construites de la justice. Précisons qu'un traitement juste et équitable des salariés peut les pousser à emprunter des comportements positifs volontaires, qui contribuent à la performance de leur entreprise. En ce sens, Adams dans sa théorie de l'équité soutient que lorsque les travailleurs reçoivent un traitement équitable, cela peut provoquer une augmentation de leur comportement de citoyen. Greenberg, (1993), soutient la même idéologie et suggère que les individus adoptent des comportements altruistes à l'égard de leur organisation s'ils sentent un traitement équitable de la part de celle-ci.

4.2.3.2 La justice procédurale et la performance contextuelle

Pour le lien entre performance contextuelle et la justice procédurale, les études antérieures ont démontré une association positive et significative entre les deux termes (cf. tableau 21). Cependant, à la différence de nos résultats qui considèrent la justice distributive comme le plus fort explicateur de performance, la méta-analyse de Colquitt et al. (2001), a signalé que la justice procédurale est la meilleure prédictrice de performance que les aspects distributifs et interpersonnels de la justice. Les conclusions de cette étude soutiennent l'idée selon laquelle les procédures de justice sont positivement liées aux personnels académiques et administratifs performants de l'UASZ, et cet effet constitue le fruit produit par l'équité notée dans les processus et les procédures de décision lors de la détermination des résultats des employés.

4.2.3.3 La justice interpersonnelle et la performance contextuelle

Comme toutes les autres dimensions de la justice, cette recherche montre que la composante interpersonnelle de la JO entretient une robuste relation avec les comportements volontaires des salariés de l'UASZ. Cela s'est justifié par l'analyse de corrélation confirmant bien le lien positif et significatif entre justice et performance. Cette interdépendance prouve que les salariés de

l'UASZ, en plus de la justice distributive, accordent de l'importance à leur traitement interpersonnel. En effet, si les dirigeants de l'université entretiennent de bonne relation avec leurs subordonnés et véhiculent la bonne information, ils privilégient l'intérêt de l'université. Ces résultats sont en désaccord avec ceux de Frimousse et al. (2008) et de Fall (2014), qui révèlent les effets positifs de la justice d'interaction sur le comportement des salariés. Ces résultats s'accordent avec les études de Colquitt et al. (2001) et d'Ambrose et Schminke (2003), qui montrent qu'un traitement digne et respectueux des managers, créé chez les salariés, un climat de travail susceptible de favoriser des attitudes coopératives et un engagement affectif envers l'organisation. Cet esprit collaboratif est bien présent au niveau de l'UASZ. Donc nous admettons que les universitaires prônent le principe d'équité dans la pratique du management des ressources humaines, permettant ainsi d'offrir un service de qualité et qui par conséquent favorise la performance de l'université. En d'autre terme, la théorie de l'échange social est d'un apport solide à notre recherche. Car elle offre un cadre d'analyse très solide permettant de mieux saisir les mécanismes sous-jacents des théories de la justice organisationnelle et de la performance. Les relations d'échange entretenues entre employés et organisation, définies par cette théorie sont une source de motivation des subordonnées. Or, pour Konovsky et Pugh, (1994); Rupp et Cropanzano (2002), l'influence de la justice sur les attitudes et les comportements des salariés passent par la qualité d'échange. Par ailleurs, c'est cette qualité des échanges entre dirigeants et subordonnés, qui pourraient être à l'origine de l'explication du lien entre la justice interactionnelle et la performance contextuelle.

4.2.3.4 La justice informationnelle et la performance contextuelle

Les résultats de ce travail démontrent aussi que les dirigeants diffusent les informations stratégiques nécessaires à leurs employés. L'information exacte et transparente, transmise aux salariés, augment leur niveau d'implication dans des tâches qui vont au-delà des exigences formelles. Cela renforce le sentiment de confiance des travailleurs envers l'université et les permet d'améliorer leur contribution à son sein. Donc, la productivité des enseignants chercheurs et du personnel administratif au niveau de l'Université Assane Seck de Ziguinchor, les dirigeants devraient axer leurs pratiques de ressources humaines sur la communication et une forte considération des employés. Rappelons que l'analyse de régression a affirmé que cette justice maintient son pouvoir prédictif de performance contextuelle. Nos conclusions restent en concordance avec les recherches de Rogombé et Gangloff (2022), qui ont conclu qu'au-delà la justice distributive, c'est la justice informationnelle qui constitue le facteur le plus efficace pour pousser les salariés à adopter des comportements de coopération et de de solidarité. L'ensemble

des renseignements tirés de cette étude nous permet de **corroborer** notre sous hypothèse **Hb** : les dimensions distributive, procédurale, interpersonnelle et informationnelle de la justice organisationnelle exercent une influence positive et significative sur la performance contextuelle des salariés de l'UASZ est **validé**.

4.2.4 Les dimensions de la justice organisationnelle influent sur la performance adaptative

Pour la relation entre justice organisationnelle et performance adaptative, les données issues de nos analyses ont démontré une corrélation positive et significative avec la justice procédurale, interpersonnelle et informationnelle. Mais cette relation reste positive et non significative avec la justice distributive. Le tableau 24 a montré que le modèle est globalement significatif (plus-value de l'anova= 0,000).

4.2.4.1 La justice distributive et la performance adaptative

Contrairement aux corrélations simples où la performance adaptative entretenait une relation positive et non significative avec la justice distributive, en régression linéaire multiple, cette relation s'est avérée significative. Cela veut tout simplement dire que lorsqu'un contrôle est effectuée sur les autres dimensions de la justice organisationnelle, l'influence de la justice distributive sur la performance adaptative devient plus importante et explicite. D'ailleurs, cette justice constitue la meilleure prédictrice de la performance des salariés adaptatifs de l'UASZ (elle détient le β le plus élevé). Cela signifie que la perception d'une équité dans l'allocation des récompenses motive fortement les salariés de l'UASZ à s'adapter aux changements de l'environnement universitaire. Ce résultat remet en cause les conclusions d'Ait Essbaa (2021) prouvant une relation non significative entre les deux termes. Mais converge avec les travaux Sow (2023).

4.2.4.2 La justice procédurale et la performance adaptative

Aussi bien pour l'analyse corrélationnelle que de régression, nos résultats ont prouvé une relation positive et fortement significative entre les deux concepts (tableau 23 et 24). Ces deux méthodes (corrélation et régression) ont montré que lorsque les procédures décisionnelles sont perçues comme justes et impartiales, elles contribuent à la capacité des salariés à s'adapter aux nouvelles situations et aux exigences de l'université. Nos résultats concordent avec les conclusions de Sow (2023) ayant prouvé une corrélation positive et très significative entre les

processus décisionnels et la performance de l'employé adaptatif face à une situation imprévisible.

4.2.4.3 La justice interpersonnelle et la performance adaptative

La justice interpersonnelle a également montré un effet positif et très significatif sur la performance adaptative. Cela signifie qu'un traitement digne et respectueux par les supérieurs et les collègues, favorise l'adaptabilité des salariés. En outre, ce résultat nous permet d'affirmer que les salariés de l'UASZ, misent sur une relation de qualité afin de déterminer leur pouvoir adaptatif. Ce qui remet en cause les travaux de Sow (2023), favorable à une procédure juste avant de s'occuper de l'équité des résultats organisationnels et du traitement équitable.

4.2.4.4 La justice informationnelle et la performance adaptative

La relation entre la performance adaptative et la justice informationnelle est également positive et significative. L'analyse de corrélation (tableau 23) a révélé que la justice informationnelle explique mieux la performance adaptative suivie de la justice procédurale. Cela signifie que l'adaptabilité des salariés de l'UASZ dépend essentiellement de la clarté et de la transparence de la communication des informations allant dans le sens où des changements et/ ou de nouvelles attentes sont envisagées par l'université. La régression (tableau 24) pour sa part prouve que c'est la justice distributive et la justice informationnelle qui assurent la meilleure explication de la performance adaptative des salariés de l'UASZ. Ce qui signale que pour favoriser l'adaptation du personnel enseignant et du personnel administratif, il est crucial de veiller à l'équité des rétributions et à la transparence des informations lorsqu'un changement est prévu. Ces résultats soulignent l'importance capitale que revêt la justice organisationnelle sous toutes ses différentes formes sur le pouvoir adaptatif des salariés de l'UASZ. Ceci nous donne la possibilité de **valider** notre sous hypothèse **Hc** qui stipule que les dimensions distributive, procédurale, interpersonnelle et informationnelle influencent de manière positive et significative la performance adaptative des salariés de l'UASZ.

4.2.5 Les dimensions de la justice organisationnelle exercent une influence sur les comportements contre-productifs

A la différence des autres dimensions de la performance individuelle (performance dans la tâche, contextuelle et adaptative), les relations entre les comportements contre-productifs et les justices procédurale, interpersonnelle et informationnelle sont négatives et significatives (tableau 25). Ce tableau indique que c'est la justice procédurale et la justice informationnelle

qui déterminent plus les comportements contre-productifs des salariés de l'UASZ. Cela met en lumière que les processus équitables et la clarté de l'information empêchent le développement de comportement contre-productif. Ce qui est conforme avec la théorie de l'équité d'Adams (1965). Par contre cette liaison est négative et non significative avec la justice distributive. Le tableau de régression (tableau 26) a démontré que le modèle est globalement significatif. Cependant, ce modèle diffère des autres modèles de performance constructive où la plupart des dimensions exercent des effets significatifs, pour les comportements contre-productifs, se sont essentiellement la justice distributive et la justice procédurale qui assurent cette influence.

4.2.5.1 La justice distributive et les comportements contre-productifs

Pour cette relation, la justice distributive ne semble pas impacter les comportements contre-productifs des salariés de l'UASZ dans la corrélation simple. Mais, ce résultat est explicite après l'étude de la cause à effet entre les deux termes (tableau 26). Ce dernier a prouvé que la justice distributive a effectivement un pouvoir explicatif des comportements capables de réduire la productivité des employés. Par ailleurs, elle est la dimension la plus puissante pour expliquer ces comportements ($\beta = -0,356$). Cela ne souligne qu'une perception d'équité dans la distribution des résultats et les récompenses constitue le facteur le plus efficace afin de réduire à néant ces comportements indésirables. Ces conclusions rejoignent la théorie de l'équité d'Adams selon laquelle les sous ou sur-récompenses provoquent des comportements de colère et de culpabilité.

4.2.5.2 La justice procédurale et les comportements contre-productifs

En ce qui concerne cette relation, la justice procédurale est reliée négativement et significativement avec les comportements contre-productifs (tableau 25). Cela signifie que lorsqu'une transparence est notée au niveau des processus de prise de décision, les employés auront tendance à adopter des comportements susceptibles de freiner leur rendement. Donc, on peut dire que des procédures justes permettent d'éviter des comportements de déviance. En plus, ces résultats sont conformes avec la pensée de Greenberg (1990), selon laquelle l'explication des procédures décisionnelles diminue les vols, les retraits ou l'absentéisme. Par ailleurs, cette dimension est la seconde facette de la justice organisationnelle qui prédit le mieux ces comportements au sein de l'UASZ.

4.2.5.3 La justice interpersonnelle et les comportements contre-productifs

Bien vrai qu'en corrélation simple, la justice interpersonnelle avait une légère influence négative et significative sur ces CCP, après une analyse simultanée, elle perd cette significativité. Cela suggère que lorsque les relations de qualité peuvent motiver des comportements positifs, c'est en réalité l'équité dans la distribution des résultats et des processus de décision, qui découragent plus efficacement les comportements nuisibles à l'UASZ. Ces résultats regagnent la pensée d'Adams et al. (2001), qui a démontré une relation négative et significative entre les CCP et la justice procédurale et la justice distributive. Cependant, ils prennent du recul à l'égard des études de Halim (2019).

4.2.5.4 La justice informationnelle et les comportements contre-productifs

Le lien entre cette dimension et les comportements contre-productifs s'est aussi avéré négatif et significatif en relation simple. Par ailleurs, le tableau de régression (tableau 26) a démontré qu'en présence des autres dimensions (justice distributive, procédurale et interpersonnelle), la justice informationnelle perd sa significativité qu'elle avait en corrélation simple. Cela peut être expliqué par une colinéarité entre ces explicateurs de comportements contre-productifs. Les résultats de cette recherche remettent en question les travaux d'El Akremi et al. (2006), qui ont trouvé une relation négative entre la justice interactionnelle et les comportements contre-productifs des salariés. L'ensemble de ces résultats nous conduisent à conclure que les dimensions distributive et procédurale de la justice organisationnelle sont négativement et significativement liées avec les comportements contre-productifs. La justice informationnelle et la justice interpersonnelle restent insignifiantes. Ceci, nous amène à **infirmer** notre sous hypothèse **Hd** selon laquelle les dimensions distributive, procédurale, interpersonnelle et informationnelle sont reliées de façon négative et significative avec les comportements contre-productifs des salariés de l'UASZ. D'où notre hypothèse **H** selon laquelle les dimensions de la justice organisationnelle perçue sont reliées positivement ou négativement avec les dimensions de la performance individuelle est **confirmée**.

Conclusion du chapitre 4

Ce dernier chapitre a été d'une grande portée dans le cadre de ce travail. D'une part, il nous a permis de faire une présentation et une analyse de nos résultats ; d'autre part de discuter ces résultats et pour enfin pouvoir valider ou d'invalider nos hypothèses posées au préalable. Cette action a été possible grâce à l'étude corrélacionnelle faite entre dimensions de la justice et celle de la performance mais également par le biais de la régression linéaire multiple qui nous a servi de valider ou d'invalider nos suppositions de départ. Et tout le traitement des données est facilité par le logiciel SPSS et Excel.

Conclusion de la deuxième partie

La deuxième partie de ce mémoire dédié à la partie empirique a fait l'objet de traitement du chapitre 3 et du chapitre 4. Dans le chapitre 3, nous avons abordé les approches méthodologiques ainsi que la présentation de l'institution. Dans ce mémoire, nous avons porté notre choix sur la démarche quantitative. Cette méthode nous a donné une position éclairée et justifiée afin d'adopter l'approche hypothético-déductive qui est en adéquation avec cette méthode. En outre nous avons choisi une posture épistémologique qui est le poste positivisme. Le dernier chapitre a mis en œuvre la présentation des résultats suivie de leur discussion.

Conclusion générale

A la fin de chaque travail scientifique, il est opportun de tirer des enseignements issus de la recherche. D'abord, faire un rappel de la problématique de recherche, des objectifs et des hypothèses de recherche. Ensuite, donner les limites et les implications managériales et enfin d'ouvrir des perspectives pour les recherches futures.

1. Synthèse des résultats

Au préalable nous avons posé une question centrale selon laquelle: **quelle est l'influence de la justice organisationnelle perçue sur la performance individuelle des salariés de l'UASZ?** A cet effet, pour une bonne conduite de ce travail, on s'était fixé comme principal objectif : **d'étudier l'effet de la justice organisationnelle perçue sur la performance individuelle des salariés de l'UASZ.** Cet objectif général a été décliné en un objectif spécifique à savoir :

- montrer l'influence des différentes dimensions de la justice organisationnelle perçue sur les différentes dimensions de la performance individuelle des salariés de l'UASZ.

Ainsi, ce mémoire de recherche structuré autour de deux grandes parties que sont le cadre théorique et empirique. La partie théorique a permis de définir les différents concepts de l'étude (justice organisationnelle et performance individuelle) et de mobiliser un ensemble de théorie en rapport avec notre problématique de recherche. En effet, l'analyse conceptuelle nous a permis de voir la justice organisationnelle avec ses quatre structures : la justice distributive, justice procédurale, la justice interpersonnelle et la justice informationnelle ainsi que la performance individuelle à travers ses différentes composantes : la performance à la tâche, contextuelle, la performance adaptative et le comportement contre-productif. Cependant, précisons que dans ce travail, la justice organisationnelle s'est analysée à travers son caractère quatre dimensions. Pour la performance individuelle, son étude s'est aussi faite à travers ses différentes structures (la performance à la tâche, contextuelle, adaptative et les comportements contre-productifs). La visite de la revue de la littérature a permis de mobiliser des théories : la théorie de l'équité d'Adams (1963), l'approche de Thibaut et Walker (1975), l'approche de Leventhal (1980) et la théorie de l'échange social de Blau (1964). A travers ces théories et les recherches empiriques, nous avons pu émettre des hypothèses : une hypothèse générale HG et une hypothèse spécifique **H** répartie en quatre sous-hypothèses. Cette revue nous a offert également la possibilité de voir l'influence de la justice organisationnelle perçue sur la performance individuelle des salariés de l'UASZ.

Pour la deuxième partie de notre recherche, nous avons abordé la méthodologie adoptée ainsi que la présentation de l'université, qui est suivie de la présentation des résultats de la recherche et de leur discussion. Concernant la méthodologie, nous avons utilisé la méthode quantitative accompagnée d'une recherche documentaire et les enquêtes de terrain. Pour cette approche, on a choisi de recourir à la méthode d'échantillonnage non probabiliste et les techniques de commodité et en boule de neige. En outre, cette phase quantitative a permis de réaliser des tests statistiques entre les différentes variables du modèle et ceci à travers la régressions linéaire multiple.

2. Les implications managériales

Du point de vue managérial, cette étude apporte un soutien remarquable aux recherches empiriques réalisées dans le domaine de la justice organisationnelle, particulièrement celles faites dans le secteur public universitaire. La réalisation de ce travail a permis de voir que cette variable mérite une attention particulière. Car elle demeure un levier potentiel de succès du management des universités sénégalaises. Nos résultats ont montré jusqu'à quel niveau les salariés de l'université Assane Seck accordent une importance capitale aux pratiques managériales justes et équitables. A la lumière de nos résultats, les dirigeants de l'UASZ devraient mettre l'accent sur un certain nombre points :

- ❖ Pour la justice procédurale, comme prédictrice la plus puissante de la performance dans la tâche, ces dirigeant devraient revoir et communiquer les procédures d'évaluation, de promotion et de distribution des ressources (budgets de recherche, charge de cours, etc.), tout en assurant une transparence, une cohérence, une impartialité et un respect des droits de recours ;
- ❖ Concernant la justice informationnelle qui constitue la meilleure explicatrice des performances contextuelle et adaptative, ils devraient améliorer la communication sur les raisons des décisions organisationnelles, surtout les décisions affectant les salaires et la programmation des examens ;
- ❖ La justice distributive, déterminant le plus fort des performances contextuelle, adaptative et les comportements contre-productifs, les gérants de l'UASZ devraient vérifier si les critères d'allocation des résultats et les récompenses sont perçues comme justes et équitables par leurs employés. Même si les ressources semblent limitées, la reconnaissance des efforts au travail et la contribution de chacun devraient avoir plus de visibilité au sein de l'université ;

- ❖ Les dirigeants devraient également cultiver la justice interpersonnelle qui a un apport significatif sur la performance à la tâche, contextuelle et adaptative. D'une part, cela implique une bonne qualité des interactions entre supérieurs et subordonnés et d'autre part entre collègues. Pour ce faire, une sensibilisation des managers et des chefs de services sur l'importance des traitements justes, respectueux, dignes et courtois des salariés est cruciale.
- ❖ Des considérations spécifiques sont aussi notées au niveau des comportements contre-productifs. Ce travail a montré que c'est la justice distributive et la justice procédurale qui constituent les principaux leviers de réduction de ces comportements. Donc, pour lutter contre les déviances au travail, l'UASZ devrait appliquer une politique d'équité dans la distribution des résultats et une justesse au niveau des procédures de décision.

3. Les limites de la recherche

Même si cette recherche a un apport significatif sur la compréhension de la performance individuelle au travail du personnel d'enseignement et de recherche et du personnel administratif technique et de service, elle n'est pas exempt de limites. Toutefois, nous avons identifié une première limite au niveau de l'échantillon. D'une part, l'échantillon utilisé est hétérogène car il est constitué de PATS et de PER. Or, parmi cette population, on y trouve des vacataires non concernés par notre étude. Mais lors de la collecte des données, nous avons le plus souvent envoyé ou remis le questionnaire au responsable de la direction, qui à son tour assurait le partage du questionnaire avec ses collaborateurs. Ce qui ne nous permettait pas de discerner les vacataires de la population ciblée. La deuxième limite concerne la méthode de collecte de données. Nous avons réalisé une approche quantitative qui aurait pu être accompagnée d'une étude qualitative, qui saurait d'une importance pour confronter les observations du terrain au discours des salariés. La dernière limite concerne le choix d'une seule institution publique universitaire (l'UASZ), dans le contexte spécifique du Sénégal. La généralisation de ces résultats à d'autres universités publiques sénégalaises ou de contextes culturels reste préjudiciable. Donc pour tester la généralité de ces résultats, une application dans d'autres universités sénégalaises ou dans d'autres pays de la sous-région est fondamentale.

4. Les perspectives de la recherche

Les résultats satisfaisants obtenus durant ce travail scientifique nous donne une entière motivation pour poursuivre les recherches dans ce domaine tout en proposant des pistes de solution permettant de parier les limites préexistantes. Pour apporter une pierre angulaire aux recherches futures, il est intéressant aujourd'hui de faire comprendre aux managers combien

l'équité organisationnelle permet de booster la performance des entreprises publiques comme privées. Cette étude axée sur les académiciens de l'UASZ pourrait à l'avenir être étendue au niveau des autres universités publiques sénégalaises ou dans des contextes culturels différents.

Références bibliographiques

- Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436. <https://doi.org/10.1037/h0040968>.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Éd.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, p. 267-299). New York: Academic press. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2).
- Ait Essbaa, A. (2021). Etude de l'injustice organisationnelle perçue et de ses effets sur la santé psychologique et la performance individuelle au travail dans les collectivités territoriales *au Maroc*, Université Jean. Disponible sur : <http://www.theses.fr/2021LYSE3030> (Consulté le 28/11/2023).
- Renaud, A., et Berland, N. (2007). Mesure de la performance globale des entreprises. *Comptabilité et environnement*, May 2007, Poitiers, France. Pp. CD-Rom. halshs-00544 disponible sur <https://shs.hal.science/halshs-00544875> (consulté le 17/11/2023)
- Aryee, S. Budhwar, P., et Chen, Z.X (2002), Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: test of a social exchange model, *Journal of Organizational Behavior*, 23 (2002), pp. 267-285.
- Bagger, J., et Cropanzano, R et Ko, J. (2006), « La justice organisationnelle : définitions, modèles et nouveau développement » In Collectif. (2006), « Comportement organisationnel, justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel »Ed. De Boeck, Bruxelles.*
- Bahrami, M. A. Montazeralfaraj, R. Gazar, S. H., et Tafti, A. D. (2014). Relationship between organizational perceived justice and organizational citizenship behavior among an Iranian hospital's employees, 2013. Electronic physician, 6(2), 838-844. Doit : 10.14661/2014.838-84*
- Baret P. (2006), « L'évaluation contingente de la Performance Globale des Entreprises: Une méthode pour fonder un management Socialement responsable ? », 2ème journée de recherche du CEROS, pp. 1-24.
- Beugré, C.D. (1998), *Managing Fairness in organizations*. Westport, CT: Quorum Books.
- Bies, R. J., et Moag, J. F. (1986). Interactional Justice : Communication Criteria of Fairness. In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, & M. H. Bazerman (Éds.), *Research on Negotiations in Organizations* (Vol. 1, p. 43-55). Greenwich: JAI Press.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley and Sons.

- Bughin, C. (2006), « Les mesures non financières reflètent-elles la performance financière future de l'entreprise ? Le pouvoir prédictif de la satisfaction du client. », *Revue Gestion* 2000, 2006, n° 2, mars-avril, pp. 111-132.
- Bobocel, D. R., et Zdaniuk, A. (2005). How can explanations be used to foster organizational justice? In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice* (pp.469-498). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Borman, W. C., et Matowidlo, S. J. (1993). « Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance », in SCHMITT N. & BORMAN W. C. (Eds.), *Personnel selection in organizations*, San Francisco: Jossey-Bass, p. 71-98.
- Borman, W. C., et Matowidlo, S. J. (1997), « Task performance and contextual performance : the meaning for personnel selection research », *Humain performance*, vol.10, P.99-109.
- Bouquin, H. (2004). *Le contrôle de gestion*. Presses Universitaires de France, Collection Gestion, 6ème édition, Paris, p63.
- Brief, A.P., et Motowidlo, S.J. (1986). Prosocial organizational behaviour, *Academy of Management Review*, vol. 11, pp. 710-725.
- Campbell, J.P. (1990), « Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology », in DUNNETTE M.D. et HOUGH L.M. (Dir), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Palo Alto, Consulting Psychologists Press, 2nd ed. Vol. 1, p. 687-732.
- Charbonnier, A., Silva, C-A., et Roussel, P. (2010). Vers une mesure de la performance contextuelle au travail de l'individu : une étude exploratoire. (Consulter le 25 décembre2023).
- Charbonnier, A. Silva, C-A., Roussel. P. (2014). Vers une mesure de la performance contextuelle au travail : une étude exploratoire. Disponible sur <https://www.yumpu.com>. (22/12/202).
- Charles-Pauvers, B., Commeiras, N., Peyrat-Guillard, D., et Roussel, P. (2007). Chapitre 3. La performance individuelle au travail et ses déterminants psychologiques. Dans : Sylvie Saint-Onge éd., *Gestion des performances au travail: Bilan des connaissances* (pp. 97-150). Louvain-la-Neuve, Belgique: De Boeck Supérieur, « Méthodes et Recherches ».
- Charles-Pauvers, B., Commeiras, N., Peyrat-Guillard, D., et Roussel, (2007). Chapitre 3 : la performance individuelle au travail et ses déterminants psychologiques, *De Boeck Supérieur*

(p.97-150). Article disponible en ligne à l'adresse : <https://www.cairn.info/gestion-des-performances-au-travail-page-9.htm>. (Consulté le 28/12/2023).

Cohen-Charash, Y., et Spector, P-E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational behavior and human decision processes*, 86(2), 278-321.

Coleman, V-I., Borman, W-C. (2000), « Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain », *Human Resource Management Review*, vol. 10, p. 25-44.

Colquitt, J. A., et al. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research: American Psychological Association.

Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice : A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>.

Colquitt, et al. (2013). Justice at the millennium, a decade later : A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 199-236. <https://doi.org/10.1037/a0031757>.

Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R., et Rupp, D. E. (2001). Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58(2), 164-209.

El Akermi, A et al. (2006a) « *Justice organisationnelle: un modèle intégrateur des antécédents et des conséquences* » In collectif (2006) « *Comportement organisationnel, justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel* » Ed De Boeck, Bruxelles.

El Akermi, A. (2006c), « *La justice organisationnelle* » In collectif (2006). « *Comportement organisationnel, justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel* » Ed De Boeck, Bruxelles.

El Akremi A., Nasr M., Camerman J., (2006). La justice organisationnelle : modèle intégrateur des antécédents et conséquences, in *Comportement organisationnel, Justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel*, « méthodes et recherches », coordonné par A. EL Akremi, S. Guerrero, J.P. Neveu, Volume2, De Boeck, PP 46 – 88.

Er Rays, Y., et al. (2022) « La posture épistémologique en science de gestion : quelle revue de littérature ? », *Revue Internationale des Sciences de Gestion* « Volume 5 : Numéro 1 » pp : 1061 – 1078. Consulté à l'adresse : <https://revue-isg.com> (consulté le 05/06/2024).

Fall, A., Safy-Godineau, F., Carassus, D. (2018). 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, Octobre 2018, LYON, France.

Folger, R., et Cropanzano, R. (1998). Foundations for organizational science. Organizational justice and human resource management. Sage Publications, Inc.

Frimousse, S., Peretti, J., et Swalhi, A. (2008). La diversité des formes de performance au travail: le rôle de la justice organisationnelle. *Management & Avenir*, 4(18), 117-132. <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2008-4-page-117.htm>. (Consulté le 29/12/2023 à 8 heures 41min).

Goldman, B., et Cropanzano, R. (2014). Justice and fairness are not the same thing. *Journal of Organizational Behavior*, 36, 313–318. <https://doi.org/10.1002/job.1956>.

Gouldner, A. W. (1960). The Norm of Reciprocity : A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161.

Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*, 16, 399-432.

Greenberg, J. (1993). Stealing in the Name of Informational and Interpersonal Moderators of Theft Reactions to Underpayment Inequity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54, 81-103.

Greenberg, J. (1993). The social side of fairness : Interpersonal and informational classes of organizational justice. In R. Cropanzano (Éd.), *Series in applied psychology. Justice in the workplace : Approaching fairness in human resource management* (p. 79-103). Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.

Greenberg J., et al. (2006). La justice des arrangements : idiosyncrasiques au travail : quelle justice à l'ère de l'individualisation ? » *In Comportement organisationnel, Justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel*, « méthodes et recherches », coordonné par A. El Akremi, S. Guerrero, J.P. Nebeu, Volume2, De Boeck, PP 89- 138.

Habibi, Z., and Guati, R. (2022), Les facteurs déterminants de la performance globale des entreprises: Une revue de littérature théorique et empirique, *International Journal of Innovation and Applied Studies*, ISSN 2028-9324 Vol. 36 No. 2 May. 2022, pp. 502-517. (Consulté à l'adresse <http://www.ijias.issr-journals.org/>).

Halim (2019). « Les effets de la perception de la justice organisationnelle sur les comportements contre-productif : étude à travers les comportements contre-productif ».

Hassane, A-M. (2018), « synthèse des principale approches définitoires du concept de performance en sciences de gestion », *Revue de Consolidation Comptable et de Management de la Performance (RCMP)*. Disponible à l'adresse <https://revues.imiist.ma>.

Homans, G.C. (1961). *Social behaviour : its Elementary Forms*. New York : Harcourt, Brace et World, Inc.

Iqbal MZ., Rehan M., Fatima, A., et Nawab, S. (2017). The Impact of Organizational Justice on Employee Performance in Public Sector Organization of Pakistan. *Int J Econ Manag Sci* 6: 431. Doi: 10.4172/2162-6359.1000431.

Jamal, M. (2016). Job Stress and Job Performance Relationship in Challenge-Hindrance Model of Stress: An Empirical Examination in the Middle East, *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 10(3), 404-418.

Konovsky, M., et Cropanzano, R. (1991). Perceived Fairness of Employee Drug Testing as a Predictor of Employee Attitudes and Job Performance, *Journal of Applied Psychology* 76(5):698-707.

Lam et al. (2002). Responses to formal performance appraisal feedback: The role of negative affectivity. *Journal of Applied Psychology*, 87,192-201.

Lau, C.M., and E.W. Lim, (2002). The intervening effects of participation on the relationship between procedural justice and managerial performance. *British Accounting Review*, 34: 5578.

Lim, B.T. and Loosemore, M. (2017), « The effect of inter-organizational justice perceptions on organizational citizenship behaviors in construction projects », *International Journal of Project Management*, Vol. 35 No. 2, pp. 95-106.

Lind, E. A. (2001). Fairness heuristic theory: Justice judgments as pivotal cognitions in organizational relations. In J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.), *Advances in organization justice* (p. 56–88). Stanford University Press.

Marmuse C. (1997). « Performance in Simon Y. et Joffre P. », *Encyclopédie de Gestion*, Tome 2, 2è éd, Ed Economica, 1997, pp.2194-2207.

- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845–855.
- Morin, E.M., Savoie, A., et Beaudin, G. (1994). L'efficacité de l'organisation. Théories, représentations et mesures. Gaëtan Morin.
- Motowidlo S. J. (2003). « Job performance », in BORMAN W. C., ILGEN D. R., KLIMOSKI R. J., & WEINER I. B. (Eds.), *Handbook of psychology*, vol. 12, Industrial and organizational psychology, Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Nabil, B., et Moussa, C. (2018). L'impact de justice organisationnelle perçue sur les la performance contextuelle. *ASJP*, (9)1, 404-416.doi :10.35658/1445-000-018-029.
- Oubal, R. (2022). « Mesure de la performance globale dans une Entreprise socialement responsable : une synthèse de la littérature ». Disponible sur le site <http://www.woasjournals.com/index.php/ijfaema> (consulté le 26/11/ 2023).
- Ouattara, P. (2007). « Diagnostic financier et performance d'une entreprise en Côte d'Ivoire ». *MBA Finance d'entreprise*, Ecole Supérieure de Gestion de Paris: Blog Axlane: accélérateur de croissance.
- Organ, D. W. (1988). Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome.
- Pattnaik, S., and Pattnaik, S. (2020). « Exploring employee performance dimensionality in Indian Public Sector Units », *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 70 No. 3 pp. 657-674.
- Pattnaik, S., et Tripathy, S. K. (2022), The effect of organizational justice on employee performance in the Indian Public Sector Units: the role of organizational identification. DOI: 10.1108/BIJ-08-2021-0508, in *Benchmarking An International Journal*, See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/361568142>.
- Pesqueux, Y. (2005). « La notion de performance globale. », HAL Id: halshs-00004006.
- Reynaud E. (2003). « Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique », *Journée AIMS, Atelier développement durable*, ESSCA Angers, pp. 1-15.
- Rogombé, N., et Gangloff, B. (2022). « La perception de la justice organisationnelle et les la performance contextuelle chez les salariés du secteur public Gabonais ».

- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., & Burt, R. S. (1998). Not so different after all : A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.926617>.
- Rousseau, D.M., Hansen, S. D., et Tomprou, M. (2018). A dynamic phase model of psychological contract processes. *Journal of Organizational Behavior*, 39(9), 1081-1098. <https://doi.org/10.1002/job.2284>.
- Saoussany. A., Asbayou. M (2018), « La performance individuelle au travail : ses déterminants et sa mesure », *revue du contrôle de la comptabilité et de l'audit* ISSN: 2550-469X Numéro 6. Disponible sur <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/374758>. (Consulté le 19/ 12/2023).
- Soufyane, F., Peretti, J., et Swalhi, A. (2008). La diversité des formes de performance au travail : Le rôle de la justice organisationnelle. *Management et Avenir*, 18.
- Sow. B, (2023). « Rôle de la justice organisationnelle perçue dans la relation entre les pratiques de dialogue social et la performance individuelle des salariés au sein des entreprises au Sénégal », thèse, Université Assane SECK, Ziguinchor.
- Thibaut, J. W., et Walker, L. (1975). *Procedural Justice A Psychological Analysis*. Hillsdale: L. Erlbaum Associates.
- Viswesvaran. C, Ones. DS, Schmidt FL. (1996). Comparative analysis of the reliability of job performance ratings. *Journal oh Applied Psychology*, p.557-574
- Williams, L. J., et Anderson, S. E. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. *Journal of Management*. 17(3), 601-617.

ANNEXES

Questionnaire

Préambule

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin d'étude, option Finance à l'université Assane SECK de Ziguinchor, nous vous soumettons le questionnaire afin de recueillir les données relatives à notre sujet de recherche intitulé : « l'effet de la perception de la justice organisationnelle sur la performance individuelle des salariés de l'Université Assane SECK de Ziguinchor ».

A cet effet, nous sollicitons votre participation en répondant à ce questionnaire selon les consignes indiquées. Nous souhaitons votre réponse spontanée de toutes les questions, car il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse, c'est qui nous importe c'est votre opinion. Nous vous garantissons un anonymat de ladite enquête. Et vos réponses ne seront exploitées que pour des fins spécifiquement scientifiques.

Consigne : Mettez une croix dans la case correspondante à la réponse de votre choix. Je vous remercie d'avance pour votre collaboration.

Mlle Rokhé SENGHOR, étudiante M2 Finance

À l'Université Assane SECK de Ziguinchor

Email : r.senghor20170145@zig.univ.sn.

Tel : 776767691/767260451

1. la justice distributive	pas du tout d'accord	Pas d'accord	ni d'accord ni en désaccord	d'accord	Tout à fait d'accord
Ce que vous obtenez reflète les efforts que vous investissez dans votre travail.					
Vous pensez être équitablement récompensé compte tenu de vos responsabilités.					
Vous pensez être équitablement récompensé compte tenu de votre expérience de travail.					
Vous pensez être équitablement récompensé compte tenu de la quantité d'effort que vous investissez dans le travail.					
Vous pensez être équitablement récompensé compte tenu de la qualité de votre travail.					
Vous pensez être équitablement récompensé compte tenu du stress et des tensions dans le travail.					
Ce que vous obtenez est justifié au regard de votre performance.					

2. La justice procédurale	pas du tout d'accord	Pas d'accord	ni d'accord ni en désaccord	d'accord	Tout à fait d'accord
Les procédures menant en une prise de décision sont validées et acceptées par tous.					
Les procédures sont exemptes de préjugés ou de biais.					
La possibilité de correction s'il y a erreur dans l'application de la décision prise.					
Les procédures respectent les normes éthiques et morales.					
Vous donnez votre opinion et votre sentiment pendant les procédures menant en une prise de décision.					
les procédures sont appliquées de façon uniforme.					

3. La justice interpersonnelle	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Ni d'accord ni en désaccord	D'accord	Tout à fait d'accord
J'éprouve vraiment un sentiment d'appartenance à L'UASZ.					
L'UASZ explique adéquatement le pourquoi des pratiques et des décisions.					
Votre supérieur vous traite avec respect et dignité.					
Vous êtes traité avec courtoisie et considération.					
Je sens affectivement attaché(e) à mes collègues					
vous êtes traités sans discrimination par votre supérieur.					
Votre supérieur est sincère avec vous.					
Votre supérieur vous traite poliment.					
vous supérieur vous fait des remarques ou des commentaires déplacés.					

4. La justice informationnelle	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Ni d'accord ni en désaccord	d'accord	Tout à fait d'accord
Votre interlocuteur communique avec transparence.					
L'UASZ adapte sa communication à nos besoins spécifiques.					
L'UASZ tient beaucoup à la qualité de l'information.					
L'entreprise explique de façon complète les procédures utilisées pour déterminer ce vous obtenez.					

L'UASZ donne des explications pertinentes sur les procédures servant à déterminer ce que vous obtenez.					
L'UASZ communique avec des informations détaillées dans des délais raisonnables					
Votre supérieur est franc en communiquant avec vous.					

5. La performance dans la tâche	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Ni d'accord ni en désaccord	d'accord	Tout à fait d'accord
L'UASZ demande d'effectuer le travail assigné.					
Il existe des débats sur la quantité et la qualité du travail.					
L'UASZ préconise la précision sur le travail afin de faciliter le contrôle.					
La planification et organisation du travail sont communiquées.					
Vous maîtrisez les tâches spécifiques à votre poste d'emploi.					
Vous avez des compétences sur d'autres postes de votre organisation.					
Vous avez une capacité de bien superviser et de manager une équipe.					

6. La performance contextuelle	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Ni d'accord ni en désaccord	d'accord	Tout à fait d'accord
L'université vous appelle à faire des tâches supplémentaires.					
L'université vous demande d'être enthousiasme, d'avoir de l'ingéniosité, motivation et dévouement etc.					
Votre université vous demande de coopérer et aider les autres.					
Vous acceptez des tâches supplémentaires.					
Vous défendez votre organisation lorsqu'elle est critiquée par les salariés ou des personnes externes.					

7. La performance adaptative	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Ni d'accord ni en désaccord	D'accord	Tout à fait d'accord
L'université met en place de nouvelles idées pour exister.					
L'université crée les conditions pour que vous puissiez réaliser les objectifs face à son environnement.					
L'université finance sur la recherche et développement par exemple : apprendre de nouvelles tâches et technologies.					
Vous faites preuve de résilience, resté calme, analyser rapidement et agir de manière appropriée.					

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Ni d'accord ni en désaccord	D'accord	Tout à fait d'accord
1. Le comportement contre-productif					
L'injustice favorise le comportement hors tâche de votre entreprise.					
L'injustice n'a aucun effet sur les pauses trop nombreuses et trop longues.					
L'injustice augmente les disputes entre les collègues.					
l'autorité ne contrôle pas les absentéistes.					
La justice organisationnelle à un effet sur la performance individuelle.					
Le personnel ne mobilise pas beaucoup d'effort dans le travail.					
Il y a toujours une asymétrie d'information.					
On remarque facilement l'attitude ou comportement du salarié.					
L'attitude à influencer les collègues.					
Le mépris de la sécurité, abus de privilèges existe dans votre entreprise.					

Pour terminer, nous vous demandons certaines informations vous concernant, nécessaires pour une analyse complète des données de notre étude.

2. Etes-vous ?

- a. homme b. Femme

3. Quel est votre tranche d'âge ?

- a. 20-30 ans b. 31- 41 ans c. 42-51ans d. 52- 59ans
e. 60-64ans

4. Quel est votre ancienneté professionnelle ?

- a. 1 à 5ans b. 5 à 10 ans c. plus de 10 ans

5. Catégorie socio-professionnelle

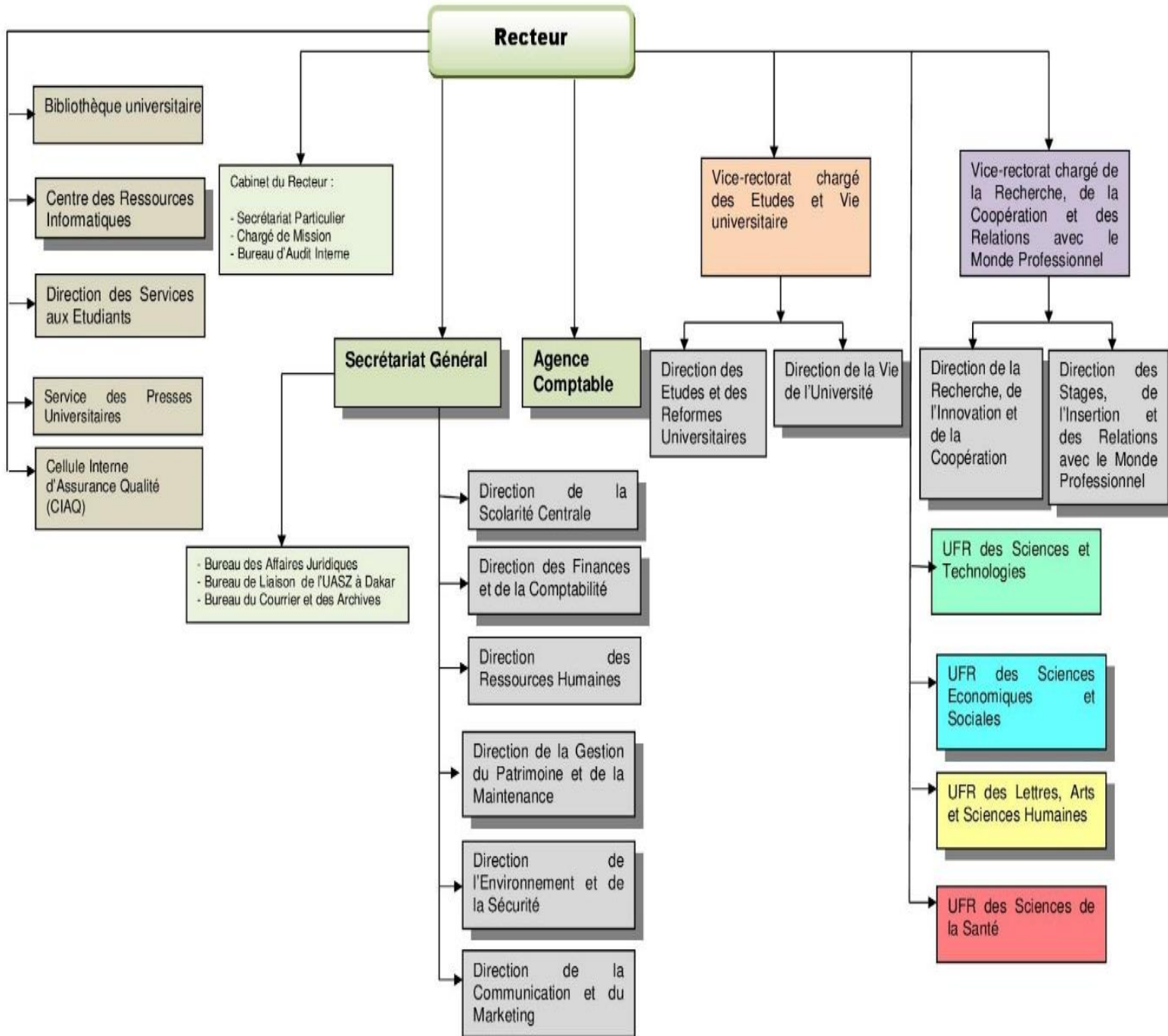
- a. Personnel enseignant chercheur (PER)
b. b. personnel administratif technique et de service (PATS)

6. niveau d'étude.

- a. BFEM b. BAC c. BTS d. Licence e. Master
f. Doctorat g. si autres précisez

Merci de votre contribution

Annexe 2: Schéma de l'organigramme de l'UASZ



Lettres de demande d'accès aux salariés de l'UASZ

Pr Melyan MENDY
Coordinateur de l'Equipe de recherche en Stratégie, Organisation,
Management et Entrepreneuriat (ERSOME) du LARSES
Université Assane Seck de Ziguinchor

Ziguinchor, le 12 juillet 2024

A Monsieur le Recteur de l'Université Assane Seck de Ziguinchor

OBJET : DEMANDE D'ACCUEIL DE L'ETUDIANTE MME ROKHE SENGHOR EN VUE D'UNE ENQUETE SUR LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE ET LA PERFORMANCE DES PER ET DES PATS DE L'UASZ DANS LE CADRE DE SON MEMOIRE DE MASTER

Monsieur le Recteur,

Par la présente, je viens solliciter auprès de votre haute bienveillance l'accueil et l'accès à l'ensemble des personnels de l'UASZ à Mme Rokhe SENGHOR qui mène une recherche sous ma direction dans le cadre du mémoire pour l'obtention du Master Finance et développement (FINDEV). Son projet de recherche porte sur « l'effet de la perception de la justice organisationnelle sur la performance individuelle des PER et PATS de l'UASZ ». Mme Rokhe SENGHOR souhaiterait administrer un questionnaire et mener des entretiens dans le respect de l'éthique de la recherche et de la confidentialité.

Vous sachant dévoué à la cause de la recherche en général et attentif à la réussite nos étudiants, je reste optimiste quant à votre réponse favorable à ma requête. Le cas échéant, il me plaît de vous prier d'autoriser la Direction de la communication et du marketing à informer les PER et les PATS de cette enquête afin de lui faciliter la tâche.

Veuillez recevoir, Monsieur le Recteur, l'assurance de ma haute considération.



Pr Melyan MENDY
Maître de Conférences
Agréé des Universités en
Sciences de Gestion
UFR SES / UASZ

Université Assane SECK de Ziguinchor
Bureau du Courrier
Arrivé le 12/07/2024
Sous le N° 00002365

Université Assane Seck de Ziguinchor
Arrivée le 12 JUL 2024
Sous le N° 493

Scanned with ACE Scanner

Table des matières

Dédicace	i
Remerciements	ii
Résumé	iii
Sommaire	iv
Liste des sigles et abréviations	v
Liste des tableaux	vi
Liste des schémas	vii
Liste des graphiques	viii
Introduction générale.....	1
1. Contexte et problématique	1
2. Les objectifs de recherche.....	3
3. Intérêt et pertinence du sujet	3
4. Architecture du travail	4
Première partie: Cadre conceptuel et théorique	5
Chapitre 1 : Approche conceptuelle	6
1.1 La justice	6
1.1.1 Définition de la justice organisationnelle	7
1.1.2 Les dimensions de la justice organisationnelle	7
1.2.1 Les typologies de performance	14
1.2.1.1 La performance économique et financière.....	15
1.2.1.2 La performance commerciale ou performance marketing	15
1.2.1.3 La performance concurrentielle	15
1.2.1.4 La performance organisationnelle.....	15
1.2.1.5 La performance sociale et environnementale.....	16
1.3 La performance individuelle : définition et mesure.....	16

1.3.1 Définition de la performance individuelle au travail	17
1.3.3. Les dimensions de la performance individuelle au travail.....	19
1.4 La mesure de la performance individuelle au travail.....	21
Conclusion du chapitre 1	23
Chapitre 2 : Relation entre justice organisationnelle et performance individuelle au travail : modèle conceptuel.....	25
2.1 La justice organisationnelle et la performance individuelle au travail.....	25
2.1.1 La diversité des formes de perception de justice organisationnelle et la prédiction de la performance individuelle au travail	25
2.1.2 Les dimensions de la justice organisationnelle et la performance intra-rôle ou dans la tâche.....	30
2.1.3 Les dimensions de la justice organisationnelle et la performance contextuelle	33
2.1.4 Les dimensions de la justice organisationnelle et la performance adaptative	36
2.1.5 Les dimensions de la justice organisationnelle perçue et les comportements contre- productifs	37
2.2 Le modèle conceptuel de recherche	39
Conclusion du chapitre 2.....	40
Conclusion de la première partie.....	41
Deuxième partie : Cadre empirique de la recherche	42
Chapitre 3 : Méthodologie de la recherche et présentation de l'institution	43
3.1 La méthodologie de la recherche	43
3.1.1 Posture épistémologique : le post positivisme.....	44
3.1.2 Le mode de raisonnement retenu : la méthode hypothético-déductive	46
3.1.3 Le modèle d'investigation emprunté: l'approche quantitative	46
3.2 Présentation de l'UASZ	47
3.2.2 La description de l'échantillon	48
3.2.3 Le mode d'échantillonnage	49
3.3 La mesure des variables du modèle de recherche.....	49

3.3.1	La mesure de la justice organisationnelle	50
3.3.2	La mesure de la performance individuelle.....	51
3.4	Les méthodes et techniques de collecte de données quantitatives	53
3.4.2	Le traitement des données	54
3.4.3	L'analyse des données quantitatives avec SPSS version 21.0.....	54
3.4.4	Les dimensions de la justice organisationnelle	56
3.4.5	Les dimensions de la performance individuelle	57
3.5	Les difficultés rencontrées	58
Conclusion du chapitre 3.....		58
Chapitre 4 : Présentation et discussion des résultats de la recherche.....		59
4.1	Résultats	59
4.1.1	L'influence de la justice organisationnelle perçue sur la performance individuelle des salariés	59
4.1.2	Liens entre les dimensions de la justice organisationnelle et la performance à la tâche.....	61
4.1.2.1	La justice distributive et la performance dans la tâche	62
4.1.2.2	La justice procédurale et la performance à la tâche	63
4.1.2.3	La justice interpersonnelle et la performance à la tâche	63
4.1.2.4	La justice informationnelle et la performance à la tâche	64
4.1.3	Liens entre les dimensions de la justice organisationnelle perçue et la performance contextuelle.....	65
4.1.3.1	La justice distributive et la performance contextuelle	67
4.1.3.2	La justice procédurale et la performance contextuelle.....	67
4.1.3.3	La justice interpersonnelle et la performance contextuelle.....	67
4.1.3.4	La justice informationnelle et la performance contextuelle.....	68
4.1.4	Relation entre les dimensions de la justice organisationnelle et la performance adaptative.....	69
4.1.4.2	La justice procédurale et la performance adaptative	70

4.1.4.3	La justice interpersonnelle et la performance adaptative.....	70
4.1.4.4	La justice informationnelle et la performance adaptative.....	71
4.1.5	Relation entre les dimensions de la justice organisationnelle et les comportements contre-productifs.....	71
4.1.5.1	La justice distributive et les comportements contre-productifs	72
4.1.5.2	La justice procédurale et les comportements contre-productifs.....	73
4.1.5.3	La justice interpersonnelle et les comportements contre-productifs.....	73
4.1.5.4	La justice informationnelle et les comportements contre-productifs.....	73
4.2	Discussion des résultats et vérification des hypothèses de recherche.....	74
4.2.1	La justice organisationnelle perçue affecte la performance individuelle dans son ensemble	74
4.2.2	Les dimensions de la justice organisationnelle influence la performance à la tâche... 76	
4.2.2.1	La justice distributive et la performance à la tâche.....	76
4.2.2.2	La justice procédurale et la performance dans la tâche	77
4.2.2.3	La justice interpersonnelle et la performance à la tâche	77
4.2.2.4	La justice informationnelle et la performance à la tâche	78
4.2.3	Les dimensions de la justice organisationnelle influent la performance contextuelle 78	
4.2.3.1	La justice distributive et la performance contextuelle	79
4.2.3.2	La justice procédurale et la performance contextuelle.....	79
4.2.3.3	La justice interpersonnelle et la performance contextuelle.....	79
4.2.3.4	La justice informationnelle et la performance contextuelle.....	80
4.2.4	Les dimensions de la justice organisationnelle influent sur la performance adaptative.....	81
4.2.4.1	La justice distributive et la performance adaptative	81
4.2.4.2	La justice procédurale et la performance adaptative.....	81
4.2.4.3	La justice interpersonnelle et la performance adaptative.....	82
4.2.4.4	La justice informationnelle et la performance adaptative.....	82

4.2.5 Les dimensions de la justice organisationnelle exercent une influence sur les comportements contre-productifs	82
4.2.5.1 La justice distributive et les comportements contre-productifs	83
4.2.5.2 La justice procédurale et les comportements contre-productifs.....	83
4.2.5.3 La justice interpersonnelle et les comportements contre-productifs.....	84
4.2.5.4 La justice informationnelle et les comportements contre-productifs.....	84
Conclusion du chapitre 4.....	85
Conclusion de la deuxième partie	86
Conclusion générale	87
1. Synthèse des résultats	87
2. Les implications managériales	88
3. Les limites de la recherche.....	89
4. Les perspectives de la recherche.....	89
Références bibliographiques	91
ANNEXES	98