



**HAL**  
open science

# Le management juste, un outil de prévention du burnout et de promotion des états positifs au travail

Alice Casaucau

## ► To cite this version:

Alice Casaucau. Le management juste, un outil de prévention du burnout et de promotion des états positifs au travail. Psychologie. Université Nice Sophia Antipolis, 2016. Français. NNT : 2016NICE2006 . tel-01338269

**HAL Id: tel-01338269**

**<https://theses.hal.science/tel-01338269>**

Submitted on 28 Jun 2016

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

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



UNIVERSITE NICE SOPHIA ANTIPOLIS

Membre de Université Côte d'Azur

UFR Lettres, Arts et Sciences Humaines

Ecole Doctorale Lettres, Sciences Humaines et Sociales (LSHS) - ED 86

Laboratoire d'Anthropologie et de Psychologie Cognitive et Social (LAPCOS) - EA 7278



Discipline : PSYCHOLOGIE

Thèse présentée et soutenue publiquement le 27 mai 2016

en vue de l'obtention du

DOCTORAT EN PSYCHOLOGIE DU TRAVAIL

**Le management juste, un outil de prévention du burnout et de  
promotion des états positifs au travail**

*Par*

**CASAUCAU Alice**

**Sous la direction du Professeur : STEINER Dirk, Université de Nice Sophia Antipolis**

*Devant le jury composé de :*

*M FINKELSTEIN Rémi, Professeur des Universités, Université de Paris 8 (Rapporteur)*

*Mme MILHABET Isabelle, Professeur des Universités, Université de Nice Sophia Antipolis (Examineur)*

*Mme RASCLE Nicole, Professeur des Universités, Université de Bordeaux (Rapporteur)*

*M STEINER Dirk, Professeur des Universités, Université de Nice Sophia Antipolis (Directeur)*

**L'auteur du présent document vous autorise à le partager, reproduire, distribuer et communiquer selon les conditions suivantes :**



- Vous devez le citer en l'attribuant de la manière indiquée par l'auteur (mais pas d'une manière qui suggérerait qu'il approuve votre utilisation de l'œuvre).
- Vous n'avez pas le droit d'utiliser ce document à des fins commerciales.
- Vous n'avez pas le droit de le modifier, de le transformer ou de l'adapter.

**Consulter la licence creative commons complète en français :  
<http://creativecommons.org/licences/by-nc-nd/2.0/fr/>**



*A la mémoire de Parrilla qui m'a tant donné*

# Remerciements

C'est un honneur pour moi que Monsieur le professeur Dirk Steiner ait accepté de diriger ma thèse. M'accorder ce privilège de m'impliquer dans ce travail de longue haleine, passionnant et chargé de sens a modifié positivement l'orientation de mes choix de vie professionnels et personnels. Je remercie très sincèrement mon directeur de thèse pour sa confiance, sa patience et son soutien infinis tout au long de ces années de supervision. Je me sens pleine de reconnaissance d'avoir pu bénéficier de sa très riche expérience de chercheur et de ses précieux conseils qui m'ont permis de réaliser ce travail de recherche. Je remercie profondément le professeur Steiner pour tout ce qu'il m'a apporté dans ce parcours exigeant et formateur.

Je voudrai remercier aussi mes professeurs de Master 1 et 2, Messieurs les professeurs Laurent Cambon et Georges Schadron qui m'ont initié à la recherche. Je souhaite remercier les professeurs qui ont accepté de faire partie de mon jury afin d'évaluer mon travail de thèse.

Je suis très reconnaissante d'avoir pu bénéficier de ce parcours d'étude en psychologie à l'Université de Nice et qui a contribué à mon développement personnel et professionnel.

Je remercie aussi du fond du cœur toutes les personnes qui m'ont aidées et soutenues durant ces années. Je me réjouis à l'idée de partager avec tous le bonheur de mener à terme ce travail passionnant qui a nourri mon but durant ces dernières années.

Enfin, je voudrai rendre hommage aux différentes personnes qui m'ont permis de réaliser les différentes études qui ont été menées dans cette thèse en m'accordant leur confiance pour répondre directement à mes enquêtes ou pour m'autoriser à trouver des participants dans leur organisation et/ou pour mettre en application nos travaux de recherche au sein de leurs établissements. Merci du fond du cœur aux différents responsables, et aux personnes anonymes qui nous ont aidées. Un grand merci aux dirigeants des différents services des communes de Puget sur Argens, Andon, Le Cannet, Roquebrune-sur-Argens et au Centre de Gestion du Var ainsi qu'aux dirigeants des établissements les « Eaux-Vives » et le Foyer de vie « la Respélido » à Fréjus qui ont collaboré sur certaines études permettant de mener à bien nos recherches. Et encore merci à tous les agents, les salariés et les personnes anonymes interrogés sur la toile, dans la rue ou sur leur lieu de travail et qui ont acceptés de donner de leur temps pour participer à nos différentes recherches et sans qui rien n'aurait pu être entrepris.

# Résumé

Le développement de la prévention des risques psychosociaux et de la promotion de la qualité de vie au travail a suscité un fort intérêt ces dernières années. Des preuves empiriques supportent l'existence d'une relation entre perceptions d'injustice et santé au travail (Elovainio, Kivimäki, Vahtera, Virtanen et Keltikangas-Järvinen, 2003 ; Robbins, Ford, et Tetrick, 2012). Cependant, les mécanismes psychologiques qui expliquent ces liens ne sont pas encore suffisamment affirmés. Afin de mieux comprendre les mécanismes en jeu, de plus en plus de travaux s'intéressent aux liens entre les perceptions de la justice organisationnelle et les émotions qui ont un retentissement sur de nombreuses variables au travail (Barsky et Kaplan, 2007; Greenberg, 2006). Aussi, notre travail de recherche s'est centré sur la justice organisationnelle dans une perspective théorique et appliquée pour élargir la réflexion sur la prévention durable de la santé et la promotion des états positifs au travail. Notre objectif principal a été d'apporter une contribution efficace aux connaissances sur les liens entre le management juste et les états affectifs, l'engagement, le burnout et d'autres variables en lien étroit avec le bien-être et les attitudes positives au travail. Concrètement, nous avons souhaité apporter des preuves empiriques pour une application du management juste à la prévention du burnout au travail. Notre travail a consisté à mettre à l'épreuve un modèle relationnel au moyen de 4 études. D'abord, deux études corrélationnelles ont été menées, l'une sur le climat de justice et l'autre sur des événements spécifiques de justice. Les résultats de ces deux premières études montrent que les perceptions de justice sont bien associées au burnout et à l'engagement au travail par la médiation des affects positifs et négatifs. Ensuite, deux études expérimentales ont été menées afin de vérifier les relations de cause à effet entre les perceptions de justice et les états affectifs. L'une des études a porté sur des scénarios comme vecteur des perceptions de justice et la dernière étude a été menée dans des organisations via des formations aux encadrants d'équipe afin de valider les résultats en contexte naturel et faire naître une réflexion sur l'application des formations au management juste. Les liens mis en évidence par ces études ont permis de développer une meilleure compréhension des effets de justice dans le vécu émotionnel, cognitif et comportemental sur le plan de la recherche mais aussi d'affiner les réflexions sur la prévention de la santé mentale au travail et la promotion des états positifs via les principes de la justice organisationnelle.

# Abstract

The development of the prevention of psychosocial risks and promoting the quality of working life has attracted great interest in recent years. Empirical evidence supports the existence of a relationship between perceptions of injustice and health (Elovainio, Kivimäki, Vahtera, Virtanen and Keltikangas-Järvinen, 2003; Robbins, Ford, and Tetrick, 2012). However, the psychological mechanisms that explain these links are not yet sufficiently asserted. To better understand the mechanisms involved, more and more jobs are interested in links between perceptions of organizational justice and emotions that have an impact on many variables at work (Barsky and Kaplan, 2007; Greenberg, 2006). Also, our research has focused on organizational justice in a theoretical and applied perspective to broaden the discussion on sustainable health prevention and promotion of positive states to work. Our main goal was to make an effective contribution to knowledge on the links between the right management and affective states, commitment, burnout and other variables closely linked to the well-being and positive attitudes to work. Specifically, we wanted to provide empirical evidence for a fair application of management in the prevention of burnout at work. Our job was to test a relational model with 4 studies. First, two correlational studies have been conducted, one on climate justice and the other on specific events of justice. The results of these first two studies show that perceptions of justice are associated with burnout and commitment to work through the mediation of positive and negative affects. Then, two experimental studies were conducted to verify the relationship of cause and effect between the perceptions of justice and affective states. One of the studies focused on justice' scenarios and the last study was conducted in organizations through training in team supervisors. The aim was to validate the results in a natural context and give rise to a reflection on the application of fair management. The links highlighted by these studies were used to develop a better understanding of the effects of justice in the emotional experience, cognitive and behavioral in terms of research but also to refine the reflections on the prevention of mental health at work and promoting positive states through the principles of organizational justice.

# Tables des matières

Remerciements .....	1
Résumé .....	2
Abstract .....	3
Tables des matières .....	4
Index des Tables .....	6
Index des Graphiques .....	8
Index des Figures .....	8
Introduction Générale.....	9
I. PREMIERE PARTIE : Articulation théorique entre les perceptions de justice, la prévention du burnout et la promotion de l'engagement au travail .....	12
Chapitre 1. Risques psychosociaux et prévention par la qualité du management.....	14
A. Contexte et émergence des risques psychosociaux.....	16
1. Evolution du contexte législatif en faveur de la prise en compte du stress et des risques psychosociaux au travail.....	17
2. L'accord cadre européen sur la prévention du stress du 08 oct. 2004 .....	20
3. L'accord-cadre européen du 26 avril 2007 sur le harcèlement et la violence au travail.....	21
4. L'accord Santé et Sécurité au Travail dans la fonction publique du 20 novembre 2009.....	23
5. L'accord cadre relatif à la prévention des risques psychosociaux dans la fonction publique du 22 oct.2013 .....	23
6. Les études, enquêtes et rapports clés.....	24
B. Conclusions sur le contexte et l'émergence des RPS .....	31
Chapitre 2. La justice organisationnelle .....	33
1. Origine du concept de justice organisationnelle .....	33
2. Définition du concept de justice organisationnelle et de ces 4 dimensions .....	35
2.1 La justice distributive .....	36
2.2 La justice procédurale .....	37
2.3 Les justices interactionnelle et informationnelle.....	40
3. La mesure de justice .....	42
3.1. La source de justice .....	42
3.2. Le contexte de justice .....	43
3.3. Les mesures directes et indirectes .....	43
3.5. La mesure de Colquitt (2001).....	44
4. Justice organisationnelle et qualité de vie au travail .....	45
Chapitre 3. Stress, burnout et engagement .....	46
1. Le stress.....	47
2 Le burnout et l'engagement.....	48
2.1 Le burnout .....	48
2.2 L'engagement au travail.....	51
3. Burnout, engagement et les autres variables en lien .....	53
Chapitre 4. Les liens entre les perceptions de justice et le burnout.....	54
1. Lien en termes de santé .....	54
2. Liens par rapport au coping.....	55
3. Liens avec les émotions.....	57



II. DEUXIEME PARTIE : Analyse des liens entre perceptions de la justice, burnout, engagement et états affectifs .....	61
Chapitre 5. Relations hypothétiques entre la justice, les affects, le burnout et l'engagement .....	63
1. Etude sur le climat de justice.....	65
Hypothèses .....	65
Méthode.....	68
Résultats .....	72
Analyses exploratoires .....	89
2. Etude sur les perceptions spécifiques de justice.....	104
Hypothèses .....	104
Méthode.....	106
Résultats : .....	108
Analyses exploratoires .....	128
Discussion .....	141
Limites.....	145
III. TROISIEME PARTIE: Analyse des liens de cause à effet entre les perceptions de justice, et les émotions .....	146
Chapitre 6. Les liens de cause à effet entre les perceptions de justice et les émotions .....	146
1. Etude 3.....	150
Hypothèses .....	150
Méthode.....	154
Conclusion:.....	182
Limites.....	185
2. Etude 4.....	187
Chapitre 7. Les liens avec les comportements de citoyenneté .....	188
Hypothèses .....	190
Méthode.....	194
Résultats .....	198
Analyses exploratoires .....	217
Conclusion:.....	228
Limites:.....	230
Discussion générale:.....	233
Bibliographie.....	250
Annexes .....	266
Annexe 1.1 : Questionnaire de l'étude 1 (climat de justice) .....	266
Annexe 1.2 : Graphiques des modérations du coping, étude 1 .....	271
Annexe 2.1 : Questionnaire de l'étude 2a « description d'injustice ».....	274
Annexe 2.2 : Questionnaire de l'étude 2b « description de justice ».....	279
Annexe 2.3 : Matrice des corrélations étude 2a et 2b .....	273
Annexe 3.1 : Consignes étude 3 .....	286
Annexe 3.2 : Questionnaire étude 3 .....	287
Annexe 3.3 : Analyses complémentaires (ANOVA) pour chaque émotion .....	291
Annexe 4.1 : Lettre type convocation à la formation en management-étude 4.....	301
Annexe 4.2 : Questionnaire satisfaction suite à la formation (étude 4) .....	302
Annexe 4.3 : Contenus de la formation en management de la justice procédurale .....	303
Annexe 4.4 : Questionnaire anonyme à destination des agents (étude 4) .....	306

# Index des Tables

<b>TABLEAU 1.</b> EXTRAITS JURIDIQUES CONCERNANT LA SANTE ET LA SECURITE AU TRAVAIL.....	19
<b>TABLEAU 2.</b> LISTE DES PROPOSITIONS DU RAPPORT LACHMANN, LAROSE ET PENICAUD (2010) .....	28
<b>TABLEAU 3.</b> CORRESPONDANCES ENTRE DIMENSIONS DE JUSTICE ET QUALITE DE VIE AU TRAVAIL .....	46
<b>TABLEAU 4.</b> STATISTIQUES DESCRIPTIVES ETUDE 1.....	72
<b>TABLEAU 5.</b> MATRICE DES CORRELATIONS ETUDE 1 .....	73
<b>TABLEAU 6.</b> ANALYSES DE REGRESSION MEDIATISEES DE L’AFFECT POSITIF (PREDICTION DE L’ENGAGEMENT) 76	
<b>TABLEAU 7.</b> ANALYSES DE REGRESSIONS MEDIATISEES DE L’AFFECT NEGATIF (PREDICTION DE LA FATIGUE EMOTIONNELLE).....	78
<b>TABLEAU 8.</b> ANALYSES DE REGRESSIONS MEDIATISEES DE L’AFFECT NEGATIF (PREDICTION DU CYNISME).....	79
<b>TABLEAU 9.</b> ANALYSES DE REGRESSIONS MODEREES DU COPING ACTIF (SUR L’AFFECT NEGATIF). .....	81
<b>TABLEAU 10.</b> ANALYSES DE REGRESSIONS MODEREES DU COPING PASSIF (SUR L’AFFECT NEGATIF).....	83
<b>TABLEAU 11.</b> ANALYSES DE REGRESSIONS MODEREES DU COPING MIXTE (SUR L’AFFECT NEGATIF) .....	86
<b>TABLEAU 12.</b> TEST T POUR LA COMPARAISON DES CORRELATIONS OBTENUES AVEC LES DIMENSIONS DU CLIMAT DE JUSTICE (BURNOUT, ENGAGEMENT, AFFECT POSITIF ET NEGATIF).....	91
<b>TABLEAU 13.</b> COEFFICIENTS DE REGRESSIONS STANDARDISES POUR LES REGRESSIONS SIMPLES (BURNOUT, ENGAGEMENT ET AFFECT POSITIF ET NEGATIF).....	92
<b>TABLEAU 14.</b> COEFFICIENTS DE REGRESSIONS STANDARDISES POUR LES REGRESSIONS MULTIPLES (BURNOUT, ENGAGEMENT, AFFECT POSITIF ET NEGATIF) .....	93
<b>TABLEAU 15.</b> TEST T POUR LA COMPARAISON DES CORRELATIONS ENTRE LES DIMENSIONS DU CLIMAT DE JUSTICE ET LES EMOTIONS POSITIVES .....	94
<b>TABLEAU 16.</b> COEFFICIENTS DE REGRESSIONS STANDARDISES POUR LES REGRESSIONS SIMPLES DES EMOTIONS POSITIVES .....	96
<b>TABLEAU 17.</b> COEFFICIENTS DE REGRESSIONS STANDARDISES POUR LES REGRESSIONS MULTIPLES DES EMOTIONS POSITIVES.....	97
<b>TABLEAU 18.</b> TEST T POUR LA COMPARAISON DES CORRELATIONS ENTRE LES DIMENSIONS DU CLIMAT DE JUSTICE ET LES EMOTIONS NEGATIVES .....	98
<b>TABLEAU 19.</b> COEFFICIENTS DE REGRESSIONS STANDARDISES POUR LES REGRESSIONS SIMPLES DES EMOTIONS NEGATIVES.....	99
<b>TABLEAU 20.</b> COEFFICIENTS DE REGRESSIONS STANDARDISES POUR LES REGRESSIONS MULTIPLES DES EMOTIONS NEGATIVES.....	100
<b>TABLEAU 21A.</b> STATISTIQUES DESCRIPTIVES ETUDE 2 (A ET B).....	109
<b>TABLEAU 21B.</b> MATRICE DES CORRELATIONS ETUDE 2 (A ET B) .....	110
<b>TABLEAU 22.</b> COMPARAISON DES GROUPES SELON LES DEUX CONDITIONS DE DESCRIPTION (EVENEMENT JUSTE VERSUS INJUSTE).....	112
<b>TABLEAU 23.</b> ANALYSES DE REGRESSIONS MEDIATISEES DE L’AFFECT POSITIF (PREDICTION DE L’ENGAGEMENT) .....	113
<b>TABLEAU 24.</b> ANALYSES DE REGRESSIONS MEDIATISEES DE L’AFFECT NEGATIF (PREDICTION DE LA FATIGUE EMOTIONNELLE).....	115
<b>TABLEAU 25.</b> ANALYSES DE REGRESSIONS MEDIATISEES DE L’AFFECT NEGATIF (PREDICTION DU CYNISME)...	118
<b>TABLEAU 26.</b> ANALYSES DE REGRESSIONS MODEREES DU COPING ACTIF (PREDICTION AFFECT NEGATIF).....	120
<b>TABLEAU 27.</b> ANALYSES DE REGRESSIONS MODEREES DU COPING PASSIF (PREDICTION DE L’AFFECT NEGATIF). .....	122
<b>TABLEAU 28.</b> ANALYSES DE REGRESSIONS MODEREES DU COPING MIXTE (PREDICTION DE L’AFFECT NEGATIF) .....	124
<b>TABLEAU 29.</b> TEST T POUR LA COMPARAISON DES CORRELATIONS ENTRE LES PERCEPTIONS DE JUSTICE, BURNOUT, ENGAGEMENT, ET AFFECT .....	129
<b>TABLEAU 30.</b> COEFFICIENTS DE REGRESSIONS STANDARDISES POUR LES REGRESSIONS SIMPLES (BURNOUT, ENGAGEMENT ET AFFECT POSITIF ET NEGATIF).....	131
<b>TABLEAU 31.</b> COEFFICIENTS DE REGRESSIONS STANDARDISES POUR LES REGRESSIONS MULTIPLES (BURNOUT, ENGAGEMENT, AFFECT POSITIF ET NEGATIF) .....	132
<b>TABLEAU 32.</b> TEST T POUR LA COMPARAISON DES CORRELATIONS ENTRE DIMENSIONS DE JUSTICE ET EMOTIONS POSITIVES.....	133

<b>TABLEAU 33.</b> COEFFICIENTS DE REGRESSIONS STANDARDISES POUR LA REGRESSION SIMPLE DES EMOTIONS POSITIVES. ....	135
<b>TABLEAU 34.</b> COEFFICIENTS DE REGRESSIONS STANDARDISES POUR LES REGRESSIONS MULTIPLES DES EMOTIONS POSITIVES.....	136
<b>TABLEAU 35.</b> TEST T POUR LA COMPARAISON DES CORRELATIONS ENTRE LES DIMENSIONS DE JUSTICE ET LES EMOTIONS NEGATIVES.....	138
<b>TABLEAU 36.</b> COEFFICIENTS DE REGRESSIONS STANDARDISES POUR LES REGRESSIONS SIMPLES DES EMOTIONS NEGATIVES.....	138
<b>TABLEAU 37.</b> COEFFICIENTS DE REGRESSIONS STANDARDISES POUR LES REGRESSIONS MULTIPLES DES EMOTIONS NEGATIVES.....	140
<b>TABLEAU 38.</b> TABLEAU DES ANALYSES DE VARIANCES POUR LES EFFETS DE JUSTICE DU SCENARIO ET LES 4 DIMENSIONS DE JUSTICE SUR LA PERCEPTION DE LA PLAUSIBILITE DU SCENARIO. ....	158
<b>TABLEAU 39.</b> TABLEAU DES ANALYSES DE VARIANCES POUR LES EFFETS DE JUSTICE DU SCENARIO SUR LA PERCEPTION DE JUSTICE DES SCENARIOS. ....	158
<b>TABLEAU 40.</b> TABLEAU DES ANALYSES DE VARIANCE POUR LES EFFETS DE JUSTICE DES SCENARIOS ET DES 4 DIMENSIONS DE JUSTICE SUR LA PERCEPTION DE JUSTICE DES SCENARIOS. ....	159
<b>TABLEAU 41.</b> STATISTIQUES DESCRIPTIVES ETUDE 3.....	160
<b>TABLEAU 42.</b> TABLEAU DES ANALYSES DE VARIANCE POUR LES EFFETS DE LA JUSTICE DU SCENARIO (CONTROLE, INJUSTE, JUSTE) ET D'ORDRE DE PRESENTATION DES EMOTIONS SUR L'AFFECT POSITIF.....	161
<b>TABLEAU 43.</b> TABLEAU DES ANALYSES DE VARIANCE POUR LES EFFETS DE JUSTICE DU SCENARIO (INJUSTE ET JUSTE) ET DES 4 DIMENSIONS DE JUSTICE SUR L'AFFECT POSITIF .....	162
<b>TABLEAU 45.</b> TABLEAU DES ANALYSES DE VARIANCE POUR LES EFFETS DE JUSTICE DU SCENARIO (CONTROLE, INJUSTE, JUSTE) ET D'ORDRE DE PRESENTATION DES EMOTIONS SUR LES EMOTIONS POSITIVES.....	163
<b>TABLEAU 46.</b> TABLEAU DES ANALYSES DE VARIANCE POUR LES EFFETS DE JUSTICE DU SCENARIO (INJUSTE ET JUSTE) ET LES 4 DIMENSIONS DE JUSTICE SUR LES EMOTIONS POSITIVES .....	164
<b>TABLEAU 47.</b> TABLEAU DES ANALYSES DE VARIANCE POUR LES EFFETS DE JUSTICE DU SCENARIO (CONTROLE, INJUSTE ET JUSTE) ET D'ORDRE DE PRESENTATION DES EMOTIONS SUR L'AFFECT NEGATIF .....	165
<b>TABLEAU 48.</b> TABLEAU DES ANALYSES DE VARIANCE POUR LES EFFETS DE JUSTICE DU SCENARIO (INJUSTE ET JUSTE) ET D'ORDRE DE PRESENTATION DES EMOTIONS SUR L'AFFECT NEGATIF .....	166
<b>TABLEAU 49.</b> ANALYSE FACTORIELLE EN FACTEUR PRINCIPAL DES EMOTIONS NEGATIVES.....	167
<b>TABLEAU 50.</b> TABLEAU DES ANALYSES DE VARIANCE POUR LES EFFETS DE JUSTICE DU SCENARIO (CONTROLE, INJUSTE ET JUSTE) ET D'ORDRE DE PRESENTATION DES EMOTIONS SUR LES EMOTIONS NEGATIVES ....	168
<b>TABLEAU 51.</b> TABLEAU DES ANALYSES DE VARIANCE POUR LES EFFETS DE JUSTICE DU SCENARIO (INJUSTE ET JUSTE) ET DES 4 DIMENSIONS DE JUSTICE SUR LES EMOTIONS NEGATIVES.....	168
<b>TABLEAU 52.</b> ANALYSE FACTORIELLE EN FACTEUR PRINCIPAL DES EMOTIONS POSITIVES DIFFUSES .....	169
<b>TABLEAU 53.</b> TABLEAU DES ANALYSES DE VARIANCE POUR LES EFFETS DE JUSTICE DU SCENARIO (CONTROLE, INJUSTE ET JUSTE) ET D'ORDRE DE PRESENTATION DES EMOTIONS SUR LES EMOTIONS DIFFUSES .....	171
<b>TABLEAU 54.</b> TABLEAU DES ANALYSES DE VARIANCE POUR LES EFFETS DE JUSTICE DU SCENARIO (INJUSTE ET JUSTE) ET DES 4 DIMENSIONS DE JUSTICE SUR LES EMOTIONS POSITIVES DIFFUSES.....	171
<b>TABLEAU 55.</b> ANALYSE FACTORIELLE EN FACTEUR PRINCIPAL DES EMOTIONS DIFFUSES NEGATIVES.....	173
<b>TABLEAU 56.</b> TABLEAU DES ANALYSES DE VARIANCE POUR LES EFFETS DE JUSTICE DU SCENARIO (CONTROLE, INJUSTE ET JUSTE) ET D'ORDRE DE PRESENTATION DES EMOTIONS SUR LES EMOTIONS DIFFUSES NEGATIVES.....	174
<b>TABLEAU 57.</b> TABLEAU DES ANALYSES DE VARIANCE POUR LES EFFETS DE JUSTICE DU SCENARIO (INJUSTE ET JUSTE) ET DES 4 DIMENSIONS DE JUSTICE SUR LES EMOTIONS DIFFUSES .....	174
<b>TABLEAU 58.</b> ANALYSE FACTORIELLE EN FACTEUR PRINCIPAL DES 4 EMOTIONS DISCRETES POSITIVES.....	175
<b>TABLEAU 59.</b> TABLEAU DES ANALYSES DE VARIANCE POUR LES EFFETS DE JUSTICE DU SCENARIO (CONTROLE, INJUSTE ET JUSTE) ET D'ORDRE DE PRESENTATION DES EMOTIONS SUR LES 4 EMOTIONS DISCRETES POSITIVES .....	177
<b>TABLEAU 60.</b> TABLEAU DES ANALYSES DE VARIANCE POUR LES EFFETS DE JUSTICE DU SCENARIO (INJUSTE ET JUSTE), D'ORDRE DE PRESENTATION DES EMOTIONS ET DES 4 DIMENSIONS DE JUSTICE SUR LES 4 EMOTIONS DISCRETES POSITIVES.....	177
<b>TABLEAU 61.</b> ANALYSE FACTORIELLE EN FACTEUR PRINCIPAL DES 12 EMOTIONS DISCRETES NEGATIVES.....	179
<b>TABLEAU 62.</b> TABLEAU DES ANALYSES DE VARIANCE POUR LES EFFETS DE JUSTICE DU SCENARIO (CONTROLE, INJUSTE, ET JUSTE) ET D'ORDRE DE PRESENTATION DES EMOTIONS SUR LES 12 EMOTIONS DISCRETES NEGATIVES.....	180
<b>TABLEAU 63.</b> TABLEAU DES ANALYSES DE VARIANCE POUR LES EFFETS DE JUSTICE DU SCENARIO (INJUSTE ET JUSTE), D'ORDRE DE PRESENTATION DES EMOTIONS ET DES 4 DIMENSIONS DE JUSTICE SUR LES 12 EMOTIONS DISCRETES NEGATIVES.....	181

<b>TABLEAU 64.</b> STATISTIQUES DESCRIPTIVES ET MATRICE DES CORRELATIONS ETUDE 4 .....	200
<b>TABLEAU 65.</b> MATRICE DES CORRELATIONS ETUDE 4 : .....	201
<b>TABLEAU 66.</b> MOYENNES PAR CONDITION EXPERIMENTALES ET CALCULE DU T DE STUDENT POUR COMPARAISON AVEC LE GROUPE CONTROLE.....	203
<b>TABLEAU 67.</b> ANALYSE FACTORIELLE EN FACTEUR PRINCIPAL DES AUTRES EMOTIONS POSITIVES .....	204
<b>TABLEAU 68.</b> ANALYSES DE REGRESSION MEDIATISEES DE L’AFFECT POSITIF (PREDICTION DE L’ENGAGEMENT) .....	206
<b>TABLEAU 69.</b> ANALYSES DE REGRESSIONS MEDIATISEES DES EMOTIONS POSITIVES (PREDICTION DE L’ENGAGEMENT) .....	207
<b>TABLEAU 70.</b> ANALYSES DE REGRESSIONS MEDIATISEES DE L’AFFECT POSITIF (PREDICTION DE L’ENTRAIDE)	209
<b>TABLEAU 71.</b> ANALYSES DE REGRESSIONS MEDIATISEES DES EMOTIONS POSITIVES (PREDICTION ENTRAIDE)	210
<b>TABLEAU 72.</b> ANALYSES DE REGRESSIONS MEDIATISEES DE L’AFFECT POSITIF (PREDICTION DE LA COURTOISIE) .....	212
<b>TABLEAU 73.</b> ANALYSES DE REGRESSIONS MEDIATISEES DES EMOTIONS POSITIVES (PREDICTION DE LA COURTOISIE).....	213
<b>TABLEAU 74.</b> ANALYSE FACTORIELLE EN FACTEUR PRINCIPAL DES EMOTIONS DIFFUSES POSITIVES.....	214
<b>TABLEAU 75.</b> ANALYSE FACTORIELLE EN FACTEUR PRINCIPAL DES EMOTIONS DISCRETES POSITIVES.....	215
<b>TABLEAU 76.</b> TEST T POUR LA COMPARAISON DES CORRELATIONS (ENGAGEMENT, ENTRAIDE, COURTOISIE, AFFECT ET EMOTIONS POSITIVES).....	217
<b>TABLEAU 77.</b> COEFFICIENTS DE REGRESSIONS STANDARDISES POUR LA REGRESSION SIMPLE (ENGAGEMENT, ENTRAIDE, COURTOISIE, AFFECT ET EMOTIONS POSITIVES) .....	219
<b>TABLEAU 78.</b> COEFFICIENTS DE REGRESSIONS STANDARDISES POUR LES REGRESSIONS MULTIPLES (ENGAGEMENT, ENTRAIDE, COURTOISIE, AFFECT ET EMOTIONS POSITIVES) .....	221
<b>TABLEAU 79.</b> TEST T POUR LA COMPARAISON DES CORRELATIONS ENTRE LES PERCEPTIONS DE JUSTICE ET LES TERMES AFFECTIFS POSITIFS .....	222
<b>TABLEAU 80.</b> COEFFICIENTS DE REGRESSIONS STANDARDISES POUR LA REGRESSION SIMPLE DE L’AFFECT POSITIF.....	224
<b>TABLEAU 81.</b> COEFFICIENTS DE REGRESSIONS STANDARDISES POUR LA REGRESSION MULTIPLE DES EMOTIONS COMPOSANT L’AFFECT POSITIF.....	225
<b>TABLEAU 82.</b> TEST T POUR LA COMPARAISON DES CORRELATIONS ENTRE LES PERCEPTIONS DE JUSTICE ET LES TERMES DES EMOTIONS DISCRETES.....	226
<b>TABLEAU 83.</b> COEFFICIENTS DE REGRESSIONS STANDARDISES POUR LA REGRESSION SIMPLE DES EMOTIONS DISCRETES.....	227
<b>TABLEAU 84.</b> COEFFICIENTS DE REGRESSIONS STANDARDISES POUR LA REGRESSION MULTIPLE DES EMOTIONS POSITIVES. ....	228

## Index des Graphiques

<b>GRAPHIQUE 1 :</b> INTERACTION DU CLIMAT DE JUSTICE PROCEDURALE ET DU COPING PASSIF DANS LA PREDICTION DE L’AFFECT NEGATIF .....	84
<b>GRAPHIQUE 2 :</b> INTERACTION DU CLIMAT DE JUSTICE PROCEDURALE ET DU COPING PASSIF ET ACTIF DANS LA PREDICTION DE L’AFFECT NEGATIF .....	88

## Index des Figures

<b>FIGURE 1 :</b> RELATIONS HYPOTHETIQUES ENTRE LES PERCEPTIONS DE JUSTICE, LES AFFECTS ET LES ATTITUDES AU TRAVAIL.....	64
<b>FIGURE 2 :</b> LIENS OBTENUS ENTRE LES VARIABLES (ETUDE1).....	89
<b>FIGURE 3 :</b> LIENS CORRELATIONNELS MIS EN EVIDENCE DANS L’ETUDE 2 (2A ET 2B) .....	125
<b>FIGURE 4 :</b> MEDIATIONS DES ETATS AFFECTIFS POSITIFS ENTRE LES PERCEPTIONS DE JUSTICE, L’ENGAGEMENT ET LES COMPORTEMENTS DE COURTOISIE (ETUDE 4) .....	216

# Introduction Générale

*« Les troubles mentaux augmentent chez les salariés. Sur fond de crise économique, de mondialisation et de nouvelles organisations du travail, la santé mentale des travailleurs se dégrade. Tel est le constat de l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE) pointé dans une étude publiée le 14 décembre, 2011 intitulée : "Mal être au travail ? Mythes et réalités sur la santé mentale au travail »*

R. Barroux, *Le Monde*, (17 décembre 2011)

Selon le sociologue et philosophe français Linhart (2011), les salariés sont confrontés à de nouvelles pénibilités dans un monde incertain où chômage et précarité pèsent lourdement. Cet auteur fait mention du fait que les formes collectives de contestations se sont affaiblies, et dans les organisations modernes, les salariés ont souvent le sentiment d'être personnellement victimes d'injustices sociales. De plus, les enquêtes sociologiques révèlent une augmentation du sentiment d'isolement et d'abandon. Et même si la souffrance au travail devient une préoccupation d'ordre public (cf. Nasse et Légeron, 2008), les salariés seraient confrontés à un manque de contreparties satisfaisantes sur le plan du salaire et de la reconnaissance professionnelle au regard de leur productivité (Linhart, 2011).

En effet, depuis quelques décennies des changements significatifs ont pris place dans le monde professionnel selon la Fondation Européenne pour l'Amélioration des Conditions de Vie et de Travail. Dans sa 4<sup>ième</sup> enquête sur les conditions de travail (Parent-Thirion, Macias, Hurley, et Vermeyleylen, 2007), il est question d'une augmentation des risques en matière de santé et de sécurité au travail en Europe. Selon cette enquête les secteurs les plus touchés sont : le secteur agricole, la construction, l'industrie manufacturière, le transport, la santé et l'éducation. Ce constat serait lié à l'intensification du travail (augmentation des cadences et des délais à tenir) associée aux nouvelles formes d'organisation professionnelle (e.g., temps partiel, travail temporaire, flexibilité horaire). Il s'agit également d'une utilisation accrue des nouvelles technologies et des machines automatisées qui favorisent peu l'autonomie et l'accès au développement des compétences professionnelles. De plus, les facteurs de stress au travail de nature physique ou psychologique n'ont pas diminués depuis 15 ans. Et les absences pour maladies dues au stress et aux mauvaises conditions de travail ont touché environ 23 % des travailleurs européens en 2005. En France, le coût social du stress au travail est évalué entre 800 et 1600 millions d'euros, selon les estimations de l'I.N.R.S. (Institut National de

Recherche et de Sécurité). Enfin, même si le travail de manière générale est un facteur de protection, d'épanouissement et de développement des liens sociaux, lorsque les conditions de travail et les relations sont très dégradées, le travail peut devenir un facteur à risque pour la santé et le bien-être du travailleur comme le démontrent les travaux sur les risques psychosociaux que nous définirons dans le chapitre suivant.

Les liens entre d'une part les stressés au travail et d'autre part la santé et le bien-être du salarié justifient les mesures légales du code du travail qui obligent les employeurs à assurer un environnement de travail sain par la mise en place de mesures efficaces de prévention pour éviter ou diminuer les risques de mal-être auprès des salariés et des équipes de travail. Dans cette perspective, le champ de recherche et d'application de la justice organisationnelle qui sera définie de manière plus approfondie au chapitre 2 est particulièrement adapté pour apporter des solutions durables et positives auprès des salariés pour promouvoir un environnement de travail sain et productif. Ce domaine de recherche réfère aux perceptions et aux réactions des salariés envers différents domaines du travail comme la répartition des avantages (justice distributive) ; la qualité juste des procédures pour prendre des décisions importantes dans l'organisation (justice des procédures) ; la qualité et l'adéquation des informations reçues durant un processus de décision (justice des informations) et la qualité des échanges avec ses supérieurs hiérarchiques (justice interactionnelle). Depuis plus de cinquante ans les recherches en justice organisationnelle mettent en évidence des liens significatifs entre les perceptions de justice au travail et les performances au travail (Greenberg, 1988), l'augmentation des comportements de citoyenneté et d'entraide entre les salariés (Moorman, 1991), et la promotion de la santé et du bien-être (Elovainio, Kivimäki, Vahtera, Virtanen et Keltikangas-Järvinen, 2003 ; Greenberg, 2006, Maslach et Leiter, 2008 ; Tepper, 2001 ; Zapata-Phelan, Colquitt, Scott et Livingston, 2009). Récemment, de plus en plus de travaux s'intéressent aux liens entre les perceptions de la justice et les émotions au travail afin de mieux comprendre les mécanismes en jeu et qui ont un retentissement sur de nombreuses variables positives au travail (Barsky et Kaplan, 2007; Elovainio, Kivimäki, Vahtera, Virtanen et Keltikangas-Järvinen, 2003; Greenberg, 2006 ; Zapata-Phelan, Colquitt, Scott et Livingston, 2009). Aussi, notre travail de recherche s'est centré sur la justice organisationnelle comme une perspective de recherche théorique et, appliquée pour promouvoir une prévention durable de la santé mentale au travail. Notre objectif principal a été d'apporter une contribution efficace aux connaissances sur les liens entre le management juste et les états affectifs, l'engagement, le burnout et d'autres variables en lien étroit avec le bien-être et les attitudes positives au travail. Mieux comprendre comment les perceptions de justice peuvent assurer un environnement de travail sain a été le fil conducteur de ce travail de

thèse. Enfin, de manière plus concrète nous avons souhaité aussi pouvoir apporter des preuves empiriques pour une application du management juste à la prévention du burnout et la promotion des états positifs au travail. Dans la première partie de ce travail de thèse nous avons décrit les concepts à l'étude permettant de comprendre le phénomène résultant du stress à long terme causant un mal-être au travail plus communément appelé, burnout. Nous avons défini aussi le versant positif du bien-être au travail et de l'engagement au travail (Maslach et Leiter, 1997 ; Maslach, Schaufeli et Leiter, 2001) dans une perspective de développement et de promotion des comportements positifs de santé et de qualité de vie émotionnelle au travail. Ensuite, nous avons abordé comment la justice, les réactions émotionnelles et le coping s'articulent avec les ressentis au travail. Enfin, il sera présenté notre projet de recherche ainsi que le modèle relationnel que nous avons souhaité mettre à l'épreuve. Dans la seconde partie (partie 2), nous décrirons la mise en place de deux études corrélationnelles: une qui porte sur le climat de justice et l'autre sur des événements spécifiques de justice. Dans cette partie, le bien-fondé de notre modèle hypothétique a été vérifié et nous avons observé plus finement les relations entre les variables à l'étude. Enfin, la dernière partie de ce travail de thèse (partie 3), a consisté à mener deux études expérimentales afin de vérifier les relations de cause à effet entre les variables de notre modèle. L'une des études a porté sur des scénarios de justice comme vecteur des perceptions de justice et la dernière étude a été menée en contexte organisationnel. C'est dans cette dernière étude que des formations aux encadrants d'équipe ont été expérimentées afin de valider les résultats en contexte naturel et faire naître une réflexion sur l'application pratique de ces formations dans les organisations. Nous espérons que ce travail de thèse a permis de développer une meilleure compréhension des effets de justice sur le vécu émotionnel, cognitif et comportemental au travail et qu'il ouvre des perspectives aux recherches appliquées pour améliorer le vécu au travail, la santé des salariés et leur efficacité professionnelle.

# **I. PREMIERE PARTIE :**

## **Articulation théorique entre les perceptions de justice, la prévention du burnout et la promotion de l'engagement au travail**

### *« Anticiper pour éviter »*

*Plus que jamais les entreprises doivent aujourd'hui dépasser les obligations légales et être conscientes des risques psychosociaux existants, des facteurs de risques mais aussi des sources de Qualité de Vie au Travail. Anticiper est le maître mot pour développer à la fois le bien être, le bien vivre et la satisfaction de bien faire le travail. Elles doivent dépasser les actions de surface (conférences, sondage, séance de sensibilisation, etc.) pour rechercher des solutions concrètes et efficaces afin de favoriser la Qualité de Vie au Travail à travers une dimension collective et non pas seulement individuelle. »*

Christophe Nguyen, chronique du journal JDN, L'Economie de demain (décembre 2014)

Depuis le siècle dernier, le travail a connu d'importantes modifications. Sarnin, Bobillier-Chaumon, (2012) retrace un historique du travail dans nos sociétés contemporaines où l'activité professionnelle était d'abord essentiellement agricole et artisanale et se déroulait le plus souvent au foyer domestique. A l'époque, les outils et méthodes de travail appartenaient aux travailleurs et cet aspect a radicalement changé avec la révolution industrielle. Cette révolution s'est accompagnée du développement des usines et la naissance de l'organisation scientifique du travail créé par l'ingénieur *Frederick Winslow Taylor* (1856-1915). Ce modèle d'organisation scientifique du travail est toujours d'actualité sous certains aspects dans un grand nombre d'organisations contemporaines. Il est basé sur l'idée que l'homme au travail est naturellement démotivé et que le meilleur moyen d'organiser le travail est de le découper



méthodiquement et scientifiquement en tâches simples, efficaces, et rationnelles pour le travailleur (parcellisation des tâches). Le but étant de réaliser le travail avec le plus d'économie et le plus rapidement possible pour améliorer les bénéfices et la productivité. Ainsi, le travailleur doit appliquer méthodiquement les gestes et méthodes de travail imposés sans faire appel à sa créativité, sa subjectivité ou sa réflexion personnelle. Il devient un travailleur spécialiste effectuant le même type de tâche (spécialisation des tâches), en communiquant le moins possible à l'extérieur (individualisation des tâches) et les tâches de contrôle et d'exécution sont divisées (division des tâches). Bien que le taylorisme ait permis un gain dans la quantité de la productivité à une certaine époque, grâce aux exigences d'intensification de la production (diminution des pauses, des temps mort, augmentation des cadences et du contrôle des gestes des travailleurs), son corollaire est la diminution des aspirations et de la motivation des salariés, la perte de l'autonomie au travail et de la qualité de la production accompagnée par l'augmentation des absences pour maladie, du turnover, et des conflits au travail. Le taylorisme est un système qui à long terme devient contreproductif et ne répond plus aux besoins d'une population davantage centrée sur des valeurs de bien-être et d'accomplissement de soi au travail. Sarnin et al. (2012) expliquent qu'il coexiste dans certains secteurs une organisation du travail traditionnelle et artisanale basées sur l'autonomie, la prise de responsabilité et la créativité, mais une bonne partie des travailleurs sont toujours considérés comme « des exécutants ». Les exécutants ayant peu de marge de manœuvre et leurs tâches restent répétitives, parcellaires et doivent répondre à des normes organisées et conçues le plus souvent par d'autres individuants contrôlant le travail (bureau des méthodes, etc...).

Ajoutons à ce contexte le phénomène de mondialisation qui a accéléré le sentiment d'insécurité chez les salariés qu'ils soient techniciens, cadres ou dirigeants à cause de la multiplication des fusions, rachats, restructuration d'entreprises et du recours fréquent à des systèmes d'emplois précaires comme la sous-traitance, l'externalisation des activités, le recours au travail intérimaire, ou aux contrats de type CDD, et à temps partiel (Sarnin et al., 2012). Or, comme nous l'avons déjà abordé en introduction, il est légitime sur le plan moral mais aussi légal de réfléchir aux moyens efficaces de permettre aux organisations aussi complexes soient-elles de préserver la santé mentale comme physique des salariés. De nombreuses recherches menées notamment dans le champ de la justice organisationnelle nous permettent d'orienter nos pistes de réflexion comme nous le verrons dans les pages qui suivent. L'objectif de notre travail de thèse a porté sur une meilleure compréhension des liens entre le vécu émotionnel positif et négatif et les perceptions du management juste afin de développer des moyens de prévention efficaces du burnout et plus globalement du mal-être au

travail (Greenberg, 2006). Après une présentation du contexte dans lequel s'inscrit la prévention des risques psychosociaux au chapitre 1, nous verrons les différentes recommandations en matière de prévention de ces risques afin de voir les liens que nous faisons avec notre recherche. Nous verrons ensuite dans le chapitre 2 les concepts de burnout, et engagement au travail et les liens qui unissent ces concepts à la justice organisationnelle.

## **Chapitre 1. Risques psychosociaux et prévention par la qualité du management**

Ces dernières années le stress au travail et plus globalement les risques psychosociaux (RPS) ont fait l'objet d'un fort intérêt tant auprès du grand public via les médias qu'au sein des organisations. La médiatisation du stress, du mal-être et plus globalement des RPS est malheureusement liée aux vagues de suicides apparues dans le courant de l'année 2009. Ces suicides reliés à plusieurs grandes entreprises ou établissements publics français (Renault, France Telecom ou Pôle emploi) ont profondément marqué les esprits ce qui a contribué à la prise de conscience accrue de la nécessité de prévenir plus efficacement le mal-être au travail reconnu sous le vocable de « risques psychosociaux ». Plusieurs définitions du risque psychosocial ont été données sans toutefois obtenir un consensus dans la communauté scientifique (Gollac et Bodier, 2011). Les RPS ont d'abord été défini par l'Organisation International du Travail en 1986 comme étant des risques qui sont à l'intersection de l'environnement de travail (ex : les caractéristiques, le contenu ou l'organisation du travail) et des caractéristiques de l'individu (ex : ses compétences, ou ses besoins). Cox and Griffiths (1995) ont donné une définition un peu plus précise des risques psychosociaux comme étant les aspects de l'organisation du travail mais aussi du contexte social et physique du travail qui peuvent causer des dommages à la santé mentale et physique du travailleur. En France, le collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux (Gollac et Bodier, 2011) faisant suite à la demande du Ministère de l'emploi du travail et de la santé de mieux définir ces risques, précise que si un risque pour la santé au travail est psychosocial, ce n'est pas sa manifestation, mais son origine. Ainsi, les auteurs retiennent la définition suivante des risques psychosociaux : « les risques pour la santé mentale, physique et sociale, engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental. La notion de fonctionnement mental est relative aussi bien à des phénomènes cognitifs qu'à des phénomènes psychiques d'une autre nature, si tant est que

la séparation ait un sens. » p.31. Par ailleurs, la prise en compte progressive de l'importance de la santé mentale s'est faite par l'accord interprofessionnel sur le stress au travail en France signé en 2008 puis l'accord interprofessionnel signé en France en 2010 sur le harcèlement et la violence au travail. Ces accords ont permis de mieux clarifier la problématique des risques psychosociaux, au même titre que les autres risques au travail (chimique, physique, cancérigène, mutagène et toxique pour la reproduction) en justifiant l'impact qu'ils peuvent avoir sur la santé et la nécessité de les évaluer et de les éviter (Nasse Légeron, 2008 ; Gollac et Bodier, 2011). De plus, au sujet des suicides d'après le premier rapport de l'Observatoire National du Suicide (O.N.S.) remis à la ministre des Affaires sociales, de la Santé et des droits des Femmes en novembre 2014 (Fourcade, Von Lenep, Bossard, Chan-Chee, Moisy, et Ulrich, 2014) alors que la France bénéficie d'une espérance de vie élevée, son taux de suicide est parmi les plus hauts en Europe après la Finlande, la Belgique et la plupart des pays de l'Est. Selon ce rapport un Français sur cinquante décède par suicide et un sur vingt déclare avoir fait une tentative de suicide au cours de sa vie. Entre 2004 et 2011, il y aurait en moyenne en France 70 000 personnes hospitalisées pour tentatives de suicides comptabilisées par le Programme de médicalisation des systèmes d'information en médecine, chirurgie, obstétrique et odontologie (PMSI-MCO) via les services de médecine. Les données suggèrent une augmentation des hospitalisations pour tentative de suicide durant cette période, en particulier chez les hommes. Il est difficile de recenser les suicides mais surtout de connaître ceux qui relèvent de la vie privée et/ou de la vie professionnelle tant les causes du suicide sont multifactorielles. Selon ce rapport, les agriculteurs, les employés et les ouvriers ont un risque de décéder par suicide deux à trois fois plus élevé que celui des cadres. Par ailleurs, les secteurs d'activités particulièrement touchés par le suicide sont les secteurs de la santé et de l'action sociale. Les facteurs de risques identifiés sont la dépression, (80% des personnes qui mettent fin à leurs jours présentent plusieurs symptômes de dépression), les faibles revenus (pour les hommes), le fait d'avoir subi des violences dans les 12 derniers mois (pour les femmes). Les autres facteurs à risque liés au suicide sont la solitude et l'usage régulier de substances psychoactives (pour les deux sexes). Cependant, Dejours et Bègue (2009) ajoutent à ces analyses que nombre de suicides sont commis par des personnes n'ayant aucun antécédent psychopathologique et affichent d'excellentes performances professionnelles. David Le Breton complète ce constat en affirmant que « le suicide est parfois la seule arme entre les mains de l'individu impuissant à affirmer son existence et la valeur de ses revendications à la reconnaissance » (Le Breton, 2015, p.19).

Si les suicides au travail ont focalisé l'attention des médias, ils ne constituent malheureusement que la « partie émergée de l'iceberg » des RPS tant les maladies causées par

le stress au travail touchent de nombreuses personnes et connaissent une progression importante (Gollac et Volkoff, 2006).

Ainsi, étudier le stress au travail, les états émotionnels et le burnout dans le cadre d'une thèse en psychologie du travail nous conduit tout d'abord à bien définir les concepts sur lesquels nous allons confronter un certain nombre d'hypothèses afin d'aboutir à une meilleure compréhension des faits et du vécu au travail avec les méthodes empruntés le plus souvent à la psychologie sociale expérimentale. L'étude des états émotionnels au travail a fait l'objet d'un grand nombre de recherches sur le stress et le burnout, mais ces recherches ont aussi porté sur les états de bien-être émotionnels et d'engagement au travail. Nous allons présenter tout d'abord le concept de stress au travail qui fait partie d'un des risques psychosociaux au même titre que le cas des violences au travail, de harcèlement moral ou sexuel (Nasse Légeron, 2008 ; Gollac et Bodier, 2011). Nous resituerons donc les limites de notre étude dans le cadre plus large de la question des RPS, pour nous centrer ensuite sur les effets du stress à long terme ou burnout. Puis nous définirons les concepts d'engagement au travail et nous développerons les liens possibles entre ces concepts et la prévention santé au travail via le management juste.

## **A. Contexte et émergence des risques psychosociaux**

Pour Légeron (2001), la préoccupation pour les RPS est liée à celle grandissante de la question du stress des salariés face aux changements profonds du travail à partir des années 1970. Dans le rapport Nasse et Légeron (2008), il est mentionné que les préoccupations pour le stress, le burnout, la souffrance au travail, les relations sociales de travail difficiles, l'organisation du travail qui néglige le facteur humain, la violence et les différentes formes de harcèlement moral et sexuel vont se retrouver sous le vocable des risques psychosociaux à partir des années 2000, avec les questions liées au suicide, à la dépression, aux addictions et aussi aux TMS (troubles musculo-squelettiques). Dans ce rapport, les auteurs avancent que les descriptions généralement données à ces risques mélangent souvent les causes et les conséquences qui interagissent de manière systémique, d'où la nécessité de bien les définir, et les mesurer avant de proposer des moyens de les contrer. Des statistiques évoquées dans un rapport de Eurogip (2010) sur la prévalence des RPS en Europe (UE-27), montrent que 28 % des travailleurs seraient exposés à au moins un facteur susceptible d'affecter de manière défavorable leur bien-être mental, cela concernerait 56 millions de travailleurs européens (Eurostat, Statistics in focus, 2009). Ainsi, les avancées en matière législative, la

médiatisation autour des suicides mais aussi le foisonnement des travaux et des plans gouvernementaux sur la question des RPS ont permis un engagement de plus en plus important sur la question de la santé au travail.

Afin de mieux comprendre le contexte et les enjeux autour de la prévention du stress et des RPS, il est intéressant de retracer les faits marquants des évolutions légales et les prises de consciences collectives à ce sujet. Cette évolution des préoccupations pour la santé et la sécurité au travail a été retracée par une étude de la Mission Santé-Sécurité au Travail dans les Fonctions Publiques, MSSTFP (2012) et montre comment le concept de RPS (Nasse Légeron, 2008 ; Gollac et Bodier, 2011) s'est progressivement institué.

## 1. Evolution du contexte législatif en faveur de la prise en compte du stress et des risques psychosociaux au travail

Selon l'étude de la Mission Santé-Sécurité au Travail dans les Fonctions Publiques, MSSTFP (2012), dans les années 1830, les pouvoirs publics constatent que plus de 2/3 des jeunes ouvriers sont déclarés inaptes au service armé, en raison de leur état de santé. Une enquête menée par le Dr. Villermé pour identifier les causes de ce phénomène va mettre en évidence le fait que des enfants travaillent dans ces usines, dès l'âge de 5 ans, jusqu'à 15 heures par jour. Villermé va contribuer à la mise en place d'un texte de loi limitant la durée de travail des enfants. C'est ainsi que la Loi du 22 mars 1841 va interdire le travail des enfants de moins de huit ans, et limiter la journée de travail à un maximum de huit heures pour les enfants âgés de 8 à 12 ans et à douze heures pour les adolescents âgés de 12 à 16 ans. Le travail de nuit (entre 21 heures et 5 heures du matin) sera interdit aussi aux enfants âgés de moins de 13 ans. Ensuite, en 1872 une première enquête parlementaire s'ouvre sur les conditions de travail en France. Cela va aboutir en 1874, à la création de l'Inspection du travail, chargée de veiller au respect des lois sociales. En 1893 sont promulguées les premières mesures en matière d'hygiène et de sécurité au travail, à savoir les mesures d'hygiène pour éviter les maladies (propreté des locaux, aération, éclairage, évacuation des odeurs et des émanations malsaines, protection contre les poussières et gaz nocifs), et les mesures de sécurité pour prévenir les accidents essentiellement centrées sur les équipements de travail. Puis, d'autres règles, et conventions seront signées et ratifiées par les États membres et notamment les recommandations de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) définissant les orientations au niveau international à prendre dans les domaines de l'hygiène et de la sécurité (sur la sécurité des équipements, sur l'obligation d'assurance, la réparation des accidents du travail...). Par exemple, la recommandation (N°31) en 1929 de l'Organisation Internationale du Travail, O.I.T. préconise l'institution de Comités paritaires de sécurité dans les entreprises

vont donner naissance en France en 1936, à la création officielle des délégués du personnel. Puis, dans les années 1940, le décret du 04 août 1941 institue des comités chargés de contrôler la sécurité dans les établissements industriels et commerciaux, prémisses des CHS (Comité d'Hygiène et de Sécurité) et CHSCT (Comité d'Hygiène de Sécurité et des Conditions de Travail). Dans les années 1970 apparaissent des préoccupations et des revendications de la part des travailleurs qui dépassent la seule prise en compte de l'hygiène et de la sécurité sur les lieux du travail. Une loi du 27 décembre 1973 va élargir le droit de la prévention des risques professionnels aux conditions de travail.

Au niveau européen il y a une directive cadre européenne qui va marquer un tournant décisif pour l'amélioration de la sécurité et de la santé au travail conçue en 1989 (89/391/CEE) et qui sera transposée en France dans le code du travail en 1991 (loi n°91-1414) relative à la prévention des risques professionnels (art. L. 4121-1 et suivants du Code du Travail). Cette directive concerne la mise en œuvre de mesures préventives pour améliorer la sécurité et la santé de travailleurs. Elle constitue le texte communautaire fondateur des principes généraux et de la démarche de prévention des risques professionnels dans les États membres de l'Union européenne. En effet, cette directive précise 9 principes généraux de sécurité et de prévention qui incombent à l'employeur (voir tableau 1 pour un extrait).

Elle énonce tout particulièrement les règles qui doivent guider l'action de l'employeur privé comme public et qui sont par exemple: l'évaluation des risques a priori, et ceux qui ne peuvent être évités notamment par le document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP), l'information, la consultation et la formation des travailleurs, la surveillance de la santé.

Pour finir sur l'évolution de la prise en compte des risques psychosociaux et mieux comprendre le contexte de prévention dans lequel s'inscrit notre travail de thèse, nous décrirons les principaux accords en lien avec les RPS. Tout d'abord nous présenterons les deux accords européens transposés en France par des accords nationaux interprofessionnels sur le stress au travail (le 08 octobre 2004, transposé en France le 2 juillet 2008), et celui sur le harcèlement et la violence au travail (le 26 avril 2007 transposé en France le 26 mars 2010). Enfin, nous aborderons l'accord national sur la santé et la sécurité au travail dans la fonction publique du 20 novembre 2009 et l'accord sur la prévention des risques psychosociaux (signé le 22 octobre 2013).

## Tableau 1 : extraits juridiques concernant la santé et la sécurité au travail

Extraits tirés du Code du Travail et du Code Pénal

*Article L 4121-1 du code du travail* : « L'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger **la santé physique et mentale** des travailleurs. Ces mesures comprennent : 1° Des actions de prévention des risques professionnels ; 2° Des actions d'information et de formation ; 3° La mise en place d'une organisation et des moyens adaptés. L'employeur veille à l'adaptation de ces mesures pour tenir compte du changement des circonstances et tendre à l'amélioration des situations existantes ».

*Article L 4121-2 du code du travail* stipule que : « l'employeur met en œuvre les mesures prévues à l'article L. 4121-1 sur le fondement des principes généraux de prévention suivants :

1. Éviter les risques
2. Évaluer les risques qui ne peuvent pas être évités
3. Combattre les risques à la source
4. Adapter le travail à l'homme, en particulier en ce qui concerne la conception des postes de travail ainsi que le choix des équipements de travail et des méthodes de travail et de production, en vue notamment de limiter le travail monotone et le travail cadencé et de réduire les effets de ceux-ci sur la santé
5. Tenir compte de l'état d'évolution de la technique
6. Remplacer ce qui est dangereux par ce qui ne l'est pas ou ce qui l'est moins
7. Planifier la prévention en y intégrant, dans un ensemble cohérent, la technique, l'organisation du travail, les conditions de travail, les relations sociales et l'influence des facteurs ambiants, notamment les risques liés au harcèlement moral, tel qu'il est défini à l'article L. 1152-1
8. Prendre des mesures de protection collective en leur donnant la priorité sur les mesures de protection individuelle
9. Donner les instructions appropriées aux travailleurs »

*Article L4121-3 du code du travail* : « L'employeur, compte tenu de la nature des activités de l'établissement, évalue les risques pour la santé et la sécurité des travailleurs, y compris dans le choix des procédés de fabrication, des équipements de travail, des substances ou préparations chimiques, dans l'aménagement ou le réaménagement des lieux de travail ou des installations et dans la définition des postes de travail. A la suite de cette évaluation, l'employeur met en œuvre les actions de prévention ainsi que les méthodes de travail et de production garantissant un meilleur niveau de protection de la santé et de la sécurité des travailleurs. Il intègre ces actions et ces méthodes dans l'ensemble des activités de l'établissement et à tous les niveaux de l'encadrement »

*Harcèlement moral* : article 222-33-2 du *code pénal* 152-2

« Le fait de harceler autrui par des propos ou comportements répétés ayant pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel, est puni de deux ans d'emprisonnement et de 30 000 € d'amende.»

*Harcèlement sexuel* : article 222-33 du *code pénal*. « Est assimilé au harcèlement sexuel le fait, même non répété, d'user de toute forme de pression grave dans le but réel ou apparent d'obtenir un acte de nature sexuelle, que celui-ci soit recherché au profit de l'auteur des faits ou au profit d'un tiers. L'auteur d'un harcèlement sexuel commet un délit et encourt 2 ans de prison et 30 000 euros d'amende. Ces peines sont aggravées et fixées à 3 ans d'emprisonnement et 45 000 euros d'amende dans certains cas, notamment lorsque l'auteur a abusé de l'autorité conférée par ses fonctions ou lorsque la victime est considérée comme particulièrement vulnérable (personne malade, femme enceinte...). »

## 2. L'accord cadre européen sur la prévention du stress du 08 oct. 2004

Selon l'historien Jean-Claude Devinck (cité dans Vincent, 2009), les historiens ont tendance à minimiser l'importance du rôle joué par les syndicats et le mouvement ouvrier dans l'évolution et les avancées sociales en matière de lutte contre les maladies professionnelles au profit de la mise en avant de l'État, des politiques publiques ou des médecins. Il faut souligner donc que c'est en partie grâce au dialogue social mené au niveau européen entre les partenaires sociaux dans les années 2003 et 2005 que des négociations sur le stress au travail (car les questions de violence au travail feront l'objet d'une attention ultérieure) ont pu aboutir. Ainsi, après plusieurs mois de négociations avec les partenaires sociaux au sujet du stress au travail, l'accord cadre interprofessionnel européen a pris naissance le 08 octobre 2004. Selon cet accord, le stress est décrit par l'Agence européenne de Bilbao pour la santé et la sécurité au travail comme étant un état accompagné de plaintes ou dysfonctionnements physiques, psychologiques ou sociaux, et qui résulte du fait que les individus se sentent inaptes à combler un écart avec les exigences ou les attentes les concernant. L'individu serait capable de gérer la pression à court terme qui peut être considérée comme positive mais il éprouve de grandes difficultés face à une exposition prolongée à des pressions intenses. Selon cette définition, l'exposition prolongée au stress peut réduire l'efficacité au travail et causer des problèmes de santé. L'accord mentionne que le stress d'origine extérieure au milieu de travail peut entraîner des changements de comportement et une réduction de l'efficacité au travail. Par ailleurs, toute manifestation de stress au travail ne doit pas être considérée comme forcément liée entièrement au travail. Enfin, le stress lié au travail peut être provoqué par différents facteurs tels que le contenu et l'organisation du travail, l'environnement de travail, ou une mauvaise communication par exemple.

Sans être exhaustif l'accord donne une liste d'indicateurs possibles de stress comme les niveaux élevés d'absentéisme ou de rotation du personnel, l'existence de conflits personnels ou des plaintes fréquentes de la part des travailleurs. Cet accord propose d'analyser l'organisation et ses processus de travail (aménagement du temps de travail, degré d'autonomie, adéquation du travail aux capacités des travailleurs, charge de travail, etc.), les conditions et l'environnement de travail (exposition à un comportement abusif, au bruit, à la chaleur, à des substances dangereuses, etc.), la communication (incertitude quant à ce qui est attendu au travail, perspectives d'emploi, changement à venir, etc.) et les facteurs subjectifs (pressions émotionnelles et sociales, impression de ne pas pouvoir faire face à la situation, perception d'un manque de soutien, etc.). Cet accord présente des mesures collectives et



individuelles pour prévenir, éliminer ou réduire les problèmes de stress au travail comme des mesures portant sur la communication pour clarifier les objectifs de l'entreprise et le rôle de chaque travailleur, mais aussi pour augmenter le soutien aux individus et aux équipes, pour donner plus de contrôle sur le travail, et améliorer l'organisation, les processus, les conditions et l'environnement de travail. Il est fait mention dans cet accord l'importance de mettre en place des mesures de formation et de sensibilisation en direction des managers mais aussi des travailleurs pour améliorer la compréhension du stress, de ses causes possibles, de la manière d'y faire face, et pour mieux s'adapter au changement dans les organisations. A la suite, cet accord européen sur le stress a été transposé en France le 02 juillet 2008, en accord national interprofessionnel sur le stress au travail. Puis, viendra ensuite un deuxième accord européen le 26 avril 2007 sur le harcèlement et la violence au travail.

### 3. L'accord-cadre européen du 26 avril 2007 sur le harcèlement et la violence au travail

Juridiquement, le harcèlement (moral et sexuel) du fait de leur caractère extrême sont un délit en France depuis la loi du 02 novembre 1992 du code du travail et le vote de la loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002 prévu et réprimé à l'article 222-33-2 du Code Pénal (voir tableau 1). L'accord-cadre européen, du 26 avril 2007 condamne fermement toutes les formes de harcèlement et de violence au travail. Cet accord a été transposé en France par l'accord national interprofessionnel du 26 mars 2010. Ainsi, cet accord vise à identifier, prévenir et gérer deux aspects spécifiques des RPS qui sont : le harcèlement et la violence au travail. Le but de cet accord est d'améliorer la sensibilisation, la compréhension et la prise de conscience des employeurs, des salariés et de leurs représentants à l'égard du harcèlement et de la violence au travail afin de mieux prévenir ces phénomènes, les réduire et si possible les éliminer. Il permet d'apporter aux employeurs, aux salariés et à leurs représentants, un cadre concret pour l'identification, la prévention et la gestion des problèmes de harcèlement et de violence au travail. Le harcèlement et la violence au travail s'expriment selon cet accord par des comportements inacceptables (physiques, psychologiques, sexuels) d'un ou plusieurs individus. Le harcèlement survient lorsqu'un ou plusieurs salariés font l'objet d'abus, de menaces et/ou d'humiliations répétés et délibérés dans des circonstances liées au travail, soit sur les lieux de travail, soit dans des situations liées au travail. La violence au travail se produit lorsqu'un ou plusieurs salariés sont agressés dans des circonstances liées au travail. Il s'agit de manque de respect, incivilités jusqu'à la manifestation de la volonté de nuire, de détruire, et à l'agression physique.

Pour le Bureau International du Travail la violence au travail s'entend par toute action, tout incident ou tout comportement qui s'écarte d'une attitude raisonnable par lesquels une personne est attaquée, menacée, lésée, ou blessée dans le cadre du travail ou du fait de son travail. Les incivilités sont aussi des violences qui contribuent à la dégradation des conditions de travail, notamment pour les salariés qui sont en relation quotidienne avec le public, et rendent difficile la vie en commun. Le Roy, Finkestein et Rubbens (2012) soulignent que les comportements hostiles au travail peuvent être compris de manière plus globale comme étant des comportements contreproductifs motivés c'est à dire causant un préjudice et qui vont à l'encontre des normes établies par l'organisation en menaçant le bien être de l'organisation et/ou de ses membres. Enfin, le harcèlement et la violence au travail peuvent être exercés par un ou plusieurs salariés ou par des tiers avec pour but ou pour effet de porter atteinte à la dignité d'un salarié, affectant sa santé et sa sécurité et/ou créant un environnement de travail hostile. Il est précisé aussi que l'environnement de travail peut avoir une influence sur l'exposition des personnes au harcèlement et à la violence. Selon cet accord, les phénomènes de stress lorsqu'ils découlent de facteurs tenant à l'organisation du travail, l'environnement de travail ou une mauvaise communication dans l'entreprise peuvent conduire à des situations de harcèlement et de violence au travail plus difficiles à identifier. Le texte consacre et rappelle l'obligation de protéger les salariés contre le harcèlement et plus largement la violence sur le lieu de travail qu'elle soit physique, psychologique ou sexuel. Les préconisations de cet accord sont aussi que les employeurs au sens large s'engagent à prendre toutes les mesures pour prévenir de tels agissements. En effet, les entreprises doivent clairement affirmer que le harcèlement et la violence au travail ne sont pas admis. Les organisations petites ou grandes, doivent disposer d'une déclaration précise interdisant le harcèlement et la violence et doivent s'assurer que des procédures sont appliquées en cas de problèmes. Cette position qui peut être déclinée sous la forme d'une « charte de référence » précise les procédures à suivre si un cas de harcèlement ou de violence survient. Les procédures de prévention primaire peuvent inclure une phase informelle, durant laquelle une personne ayant la confiance de la direction et des salariés est disponible pour fournir conseils et assistance. Entre autres préconisations, les organisations doivent assurer la diffusion de l'information comme un moyen essentiel pour lutter contre l'émergence et le développement du harcèlement et de la violence au travail. Enfin, l'employeur doit prévenir, identifier et gérer les problèmes de harcèlement et de violence au travail quand ils apparaissent. Selon cet accord, les employeurs doivent manifester une vigilance accrue à l'apparition de certains indicateurs ou indices tels que des conflits personnels répétés, des plaintes fréquentes de la part de salariés, ou des passages à l'acte violents contre soi-même ou contre d'autres. Enfin, les mesures de prévention du

harcèlement et des violences doivent viser à améliorer l'organisation, les processus, les conditions et l'environnement de travail et doivent donner à tous les acteurs de l'entreprise des possibilités d'échanger à propos de leur travail et participer à la prévention des situations de harcèlement et de violence au travail.

#### 4. L'accord Santé et Sécurité au Travail dans la fonction publique du 20 novembre 2009

Un autre accord national sur la santé et la sécurité au travail a été conclu en 2009 dans la fonction publique et qui s'applique à l'ensemble des personnels, quel qu'en soit leur statut, dans les trois versants de la fonction publique. Cet accord a pour ambition de développer la prévention des risques professionnels dans les trois domaines de la fonction publique. Sa mise en place se déroule autour de 4 axes stratégiques qui sont : l'amélioration des connaissances en santé sécurité au travail (SST), la prévention des RPS et des TMS (Troubles musculo-squelettiques), la prévention de l'exposition aux CMR (cancérogène, mutagène et reprotoxique), et l'amélioration du fonctionnement des réseaux. Il est intéressant de noter que cet accord vise des objectifs similaires au secteur privé en généralisant et améliorant la prévention des risques psychosociaux et des troubles musculo-squelettiques. Cet accord demande la mise en place d'un suivi médical à long terme des risques CMR, et en étendant l'enquête SUMER en lien avec la surveillance médicale des risques professionnels, dans le but de mieux connaître les situations de travail susceptibles d'avoir des effets sur la santé.

#### 5. L'accord cadre relatif à la prévention des risques psychosociaux dans la fonction publique du 22 oct.2013

Un dernier accord cadre important spécifiquement dédié à la prévention des risques psychosociaux dans la fonction publique a vu le jour en octobre 2013. En introduction de cet accord il est fait mention du fait que les risques psychosociaux sont de plus en plus présents auprès des agents du secteur public, entraînant désengagement au travail, absentéisme accru, et conflits entre les personnes. Selon le rapport du collège d'expertise sur le suivi statistique des risques psychosociaux au travail coordonné par Gollac et Bodier (2011) les risques psychosociaux sont définis comme *«les risques pour la santé mentale, physique ou sociale, engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental»* p.31. Le collège d'expertise a retenu six dimensions de risques à caractère psychosocial: les exigences et l'intensité du travail, les exigences émotionnelles, le manque d'autonomie et de marges de manœuvre, la mauvaise

qualité des rapports sociaux et des relations de travail, les conflits de valeur, et l'insécurité de la situation de travail. Cet accord prévoit d'anticiper les réorganisations de services et il donne aux cadres et managers des marges de manœuvre plus larges. Il est rappelé dans cet accord que les chefs de service ont les mêmes obligations que celles de l'employeur au sens du code du travail.

La responsabilité des chefs de service résulte de la compétence qui leur est reconnue par la jurisprudence administrative pour prendre les mesures nécessaires au bon fonctionnement de l'administration placée sous leur autorité. Dans cet accord, il est question de l'encadrement qui doit exercer efficacement sa mission de soutien des équipes. Pour cela la prévention des RPS doit conduire à une réflexion sur les rôles, la place, les moyens et l'accompagnement de l'encadrement pour exercer cette mission de soutien des équipes. À cette fin, des actions concrètes devront être mises en place par les employeurs publics afin de conforter le rôle de l'encadrement. Il s'agit notamment d'accorder aux encadrants une plus grande latitude dans leurs champs de compétences, de leur donner des moyens d'animation et d'organisation des équipes, visant à prévenir les RPS, en relation avec les représentants du personnel. Des exemples concrets sont illustrés pour atteindre cet objectif comme le fait de donner à l'encadrant des marges de manœuvre et de décision pour optimiser l'efficacité et la cohésion de son équipe; mais aussi permettre aux encadrants de formaliser et de faire remonter au niveau supérieur les réalités du travail et les difficultés des équipes à mettre en œuvre les décisions. Il est préconisé de mettre à disposition des encadrants des moyens d'accompagnement lorsqu'ils sont en difficulté ou face à des agents en difficulté. Enfin, il s'agit d'accorder aux encadrants une plus grande latitude dans leurs champs de compétences, de leur donner des moyens d'animation et d'organisation des équipes, visant à prévenir les RPS. Il est prévu de créer des espaces de discussion au niveau des encadrants eux-mêmes pour échanger sur leurs pratiques professionnelles.

Nous venons de présenter le contexte dans lequel s'inscrit la prévention des RPS au sens large, nous allons maintenant voir rapidement les rapports et études françaises qui ont marqué la prévention des RPS et qui donnent sens à nos perspectives de recherches.

## 6. Les études, enquêtes et rapports clés

*Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail (Nasse et Légeron, 2008)*

En 2007, le ministre du Travail confie à Philippe Nasse, magistrat honoraire et Patrick Légeron, médecin psychiatre, la mission de clarifier la notion de risques psychosociaux pour mieux recenser et définir les indicateurs de RPS. A ce titre, le 12 mars 2008, Nasse et Légeron

ont remis au ministre chargé du travail un rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail. Dans ce rapport, les auteurs notent un manque de consensus sur l'identification des causes des RPS, notamment sur leurs mesures et le sens à donner aux actions de prévention afin de les éviter. En effet, il apparaît que dans d'autres pays un meilleur consensus est bâti à partir de statistiques plus organisées et éprouvées. Pour les auteurs, le premier risque identifié est le stress car selon la Fondation européenne 22 % des salariés en souffrent alors que les violences et le harcèlement concerneraient plutôt 5 % des salariés. Ainsi, Nasse et Légeron n'abordent volontairement pas les questions liées aux addictions, au syndrome de stress post traumatique, ni les situations de harcèlement. Ensuite, ils donnent une définition du stress selon l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail qui est la suivante : *« un état de stress survient lorsqu'il y a un déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perceptions qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face » p.11*. Il s'agit d'une évaluation psychologique mais dont les effets peuvent affecter la santé physique, le bien-être et la productivité.

Enfin, ce rapport aboutit à un ensemble de propositions d'actions comme la constitution d'un indicateur global pour l'évaluation des conditions sociales de travail, et l'exposition aux risques via des mesures de l'état psychologique des salariés. Le but étant de suivre ces risques sur le long terme et pouvoir comparer les études afin d'en déduire des moyens d'action. Pour faire des comparaisons Nasse et Légeron proposent de s'appuyer sur les enquêtes périodiques internationales qui croisent les données sur les caractéristiques des salariés, l'établissement, la santé, l'absentéisme, et le turnover. Pour éliminer les sources de stress, les auteurs proposent par exemple d'éviter les surcharges, la pression liée aux objectifs, le manque de contrôle et de reconnaissance. Ils proposent aussi de mieux définir les tâches et les responsabilités des salariés, de renforcer les actions de soutien au management et de favoriser l'entraide entre collègues. Les auteurs préconisent aussi de favoriser des espaces de dialogues au sein des organisations et la mise en place de médiations psychologiques permettant d'agir précocement en cas de difficultés. Au niveau des individus, les auteurs proposent de consolider leurs aptitudes et stratégies d'adaptation face au stress via des formations à la gestion du temps, la gestion des conflits et des émotions, la gestion de l'agressivité, le renforcement des compétences relationnelles et mentales. Enfin, il s'agit d'élargir les compétences en santé globale par la diffusion de bonnes pratiques d'hygiène de vie via des programmes ou des sensibilisations à la bonne nutrition, au sevrage tabagique, et plus globalement au bien-être. Enfin, les auteurs recommandent aussi de favoriser la qualité de vie en favorisant des services aux salariés pour les aider par exemple à mieux gérer leurs

contraintes familiales. Enfin, les auteurs proposent de développer l'assistance et le soutien psychologique des salariés qui en ressentent le besoin avec une mise à disposition d'un numéro d'appel ainsi qu'un accompagnement pour le retour de salariés après une interruption. La plupart de ces recommandations qui portaient sur le suivi des RPS au travail ont été suivies par le collège d'expertise collectif missionné par le Ministre du travail, de l'emploi et de la sante et sous la direction de Michel Gollac que nous allons détailler dans la partie qui suit.

*Le rapport Gollac et Bodier (2011) sur la mesure des facteurs psychosociaux de risques au travail pour mieux les maîtriser.*

Gollac et Bodier en préambule de ce rapport, exposent un ensemble de données épidémiologiques qu'il est intéressant de synthétiser ici, sur les conséquences des facteurs psychosociaux au travail sur la santé. En premier lieu, les auteurs évoquent l'impact des facteurs psychosociaux sur les maladies cardiovasculaires qui représentent la première cause de décès dans les pays industrialisés. Par exemple en 2008, en France, les cardiopathies ischémiques représentaient la 2<sup>ème</sup> cause de décès pour les hommes âgés de 45 à 64 ans (Aouba, Pequignot, Le Toullec, Jouglu, 2007). Selon ce rapport, le poids des pathologies cardiovasculaires et de leurs facteurs de risque est considérable en termes de morbidité (particulièrement l'hypertension, les hypercholestérolémies et le diabète). Gollac et Bodier rappellent que les maladies cardiovasculaires constituent la première cause de prise en charge en affection de longue durée en 2008 (Païta et Weill, 2008). Par ailleurs, entre 40 et 64 ans, une personne sur six déclare souffrir d'hypertension et autant, d'hypercholestérolémie (Allonier et al., 2008). Ensuite une autre grande catégorie diagnostique au premier rang des dépenses est la part des maladies de l'appareil circulatoire. En 2002, on évalue à 12,6%% la part de ces maladies parmi les dépenses de soins hors prévention (Fénina et al., 2006).

Ensuite, les auteurs soulignent l'importance des problèmes de santé mentale, dont l'anxiété et la dépression qui constituent l'essentiel des troubles pour les populations au travail et elles ont, par leurs prévalences, un poids substantiel en termes de morbidité. Gollac et Bodier soulignent qu'en France, le suicide est fortement lié à la dépression et il représente en 2008 la 1<sup>ère</sup> cause de mortalité pour les hommes et les femmes âgés de 25 à 44 ans. Le suicide est la 5<sup>ème</sup> cause de morbidité pour les hommes de 45 à 64 ans et la 3<sup>ième</sup> pour les femmes du même âge. Au-delà de ce constat alarmant, les retombées économiques de ces troubles mentaux se chiffrent aussi au regard des dépenses de santé massives concernant l'absentéisme au travail pour raison de santé et la consommation de psychotropes. Cette consommation est particulièrement élevée en France en comparaison à d'autres pays occidentaux. En 2002, on évaluait à 10,6%% la part des troubles mentaux parmi les dépenses de soins hors prévention (Fénina, Geffroy, Minc, Renaud, Sarlon, et Sermet, 2006). Cette grande catégorie

diagnostique était au second rang des dépenses. Enfin, les troubles musculo-squelettiques occupent l'une des premières places en termes de morbidité. Entre 40 et 64 ans, une personne sur cinq déclare souffrir d'une lombalgie, d'une sciatique ou d'un lumbago en 2008. Hormis les troubles de la vision et les problèmes dentaires, les affections du dos sont la 1<sup>ère</sup> affection que déclarent les personnes de 40 à 60 ans, et la 4<sup>ème</sup> pour celles de 16 à 39 ans (Allonier, Dourgnon, et Rochereau, 2008). Par ailleurs, les troubles musculo-squelettiques constituent la 1<sup>ère</sup> maladie professionnelle reconnue, loin devant toutes les autres maladies professionnelles (82%% des maladies en 2009 pour le régime général). Ces troubles sont en progression continue depuis plus de 10 ans. Leur coût représente plus du tiers des indemnisations du régime général au titre des maladies professionnelles en 2008.

Pour finir, le collège d'expertise collective identifie six facteurs de risques psychosociaux au travail sur la base de Nasse et Légeron (2008) : *Intensité du travail* (ex : excès de quantité, rapidité, complexité, manque de conciliation entre vie professionnelle et familiale) ; *Exigences émotionnelles* (ex : excès d'émotions à dissimuler, simuler ou gérer) ; *Autonomie insuffisante* (ex : manque de latitude décisionnelle, de possibilité de mobiliser ses compétences, impossibilité à exprimer ses attentes et son avis) ; *Mauvaise qualité des rapports sociaux* au travail (ex : manque de soutien, coopération, reconnaissance ou clarté du management) ; *Conflits de valeurs* (ex : demandes en opposition avec ses valeurs) ; *Insécurité de la situation de travail* (ex : trop de précarité de l'emploi, et de risques pour la santé).

*Le rapport Lachmann, Larose et Penicaud sur le bien-être et l'efficacité au travail (2010)*

Le rapport Lachmann, Larose et Penicaud (2010) est le fruit d'un travail collaboratif dans le but d'apporter des recommandations sur l'amélioration de la santé psychologique au travail et qui a été remis au gouvernement français en février 2010. Pour les auteurs de ce rapport les manifestations, conséquences et la visibilité des risques psychosociaux (stress, incivilités, harcèlement) se sont accrues. Les auteurs sont convaincus que la problématique de la santé psychologique au travail doit être portée au plus haut niveau hiérarchique. C'est-à-dire que le conseil d'administration, la direction générale et le management de proximité doivent sérieusement s'y intéresser. Les auteurs rappellent que les hommes constituent la ressource stratégique majeure permettant la performance de l'organisation, expliquant aussi il est nécessaire que les dirigeants s'en préoccupent au même titre que les enjeux économiques. Dans ces conditions, il paraît indispensable aux auteurs de repenser des modes de management, d'organisation et de vie sociale dans l'entreprise qui permettent de créer un nouvel équilibre, intégrant la performance tant sociale qu'économique.

Parallèlement, les auteurs pensent que l'implication des partenaires sociaux doit être renforcée, à travers les instances représentatives. Ce sont à ces conditions que se diffuseront la sensibilisation, la connaissance et les compétences pour traiter d'un sujet qui concerne tous les secteurs, tous les métiers et toutes les relations de travail. Par ailleurs, les auteurs préconisent de commencer par la réalisation d'un diagnostic ciblé, objectivé, et partagé par l'ensemble des acteurs. Les auteurs formulent dix recommandations, et bonnes pratiques adressées aux pouvoirs publics, aux partenaires sociaux et aux entreprises (voir tableau 2).

**Tableau 2 :** Liste des propositions du rapport Lachmann, Larose et Penicaud (2010)

**1. L'implication de la direction générale et de son conseil d'administration est indispensable.**

L'évaluation de la performance doit intégrer le facteur humain, et donc la santé des salariés.

**2. La santé des salariés est d'abord l'affaire des managers, elle ne s'externalise pas.**

Les managers de proximité sont les premiers acteurs de santé.

**3. Donner aux salariés les moyens de se réaliser dans le travail.**

Restaurer des espaces de discussion et d'autonomie dans le travail.

**4. Impliquer les partenaires sociaux dans la construction des conditions de santé.**

Le dialogue social, dans l'entreprise et en dehors, est une priorité.

**5. La mesure induit les comportements.**

Mesurer les conditions de santé et sécurité au travail est une condition du développement du bien-être en entreprise.

**6. Préparer et former les managers au rôle de manager.**

Affirmer et concrétiser la responsabilité du manager vis-à-vis des équipes et des hommes.

**7. Ne pas réduire le collectif de travail à une addition d'individus.**

Valoriser la performance collective pour rendre les organisations de travail plus motivantes et plus efficaces.

**8. Anticiper et prendre en compte l'impact humain des changements.**

Tout projet de réorganisation ou de restructuration doit mesurer l'impact et la faisabilité humaine du changement.

**9. La santé au travail ne se limite pas aux frontières de l'entreprise.**

L'entreprise a un impact humain sur son environnement, en particulier sur ses fournisseurs.

**10. Ne pas laisser le salarié seul face à ses problèmes.**

Accompagner les salariés en difficulté.

*Publication OIT (2013) Organisation Internationale du travail, sur la prévention du stress au travail : liste des points de contrôle*

La publication de l'OIT intitulée « La prévention du stress au travail : liste des points de contrôle » (2013), présente des solutions pratiques élaborées par des experts internationaux pour améliorer les conditions de travail et prévenir le stress au travail dans de nombreux pays à travers le monde. La première préconisation de l'OIT en termes de prévention est l'urgence d'améliorer le leadership et la justice au travail. Selon l'OIT : « avec des dirigeants engagés et



justes, une culture organisationnelle peut être développée dans laquelle la prévention du stress au travail peut être abordée de manière positive. » p.1.

Il est préconisé de fonder une politique et des stratégies claires pour promouvoir le travail décent et améliorer les conditions de travail et l'organisation du travail. Par exemple, il s'agit d'établir des procédures concrètes pour gérer les situations de stress en créant un climat propice à la résolution rapide des problèmes sur le lieu de travail. Pour l'OIT, le leadership et l'effort commun des dirigeants et des travailleurs sont présentés comme des règles indispensables, dont les moyens d'actions les plus efficaces sur le lieu de travail sont en premier lieu la mise en place de politiques et des stratégies en matière de travail décent qui doivent être communiquées à tous. Un des moyens est par exemple de favoriser la communication informelle entre les dirigeants et les travailleurs. Ou encore il est préconisé de protéger la vie privée des salariés, et d'aborder rapidement les problèmes qu'ils peuvent rencontrer sur le lieu de travail.

Le deuxième point de contrôle pour l'OIT est d'établir des procédures pour interdire la discrimination et traiter équitablement les travailleurs. Ces procédures doivent avoir pour objectif l'équité et le traitement juste sur le lieu de travail. On doit veiller à maintenir l'équité par exemple dans l'attribution des tâches, des fonctions, des promotions, des avantages sociaux et d'autres termes ou conditions d'emploi. Lorsque nous développerons les différentes dimensions de la justice organisationnelle nous verrons que le management juste répond à plusieurs de ces points de contrôle recommandés par l'OIT. Enfin, un certain nombre de mesures pratiques sont décrites pour lutter contre les problèmes d'équité au travail, comme l'optimisation des charges externes qui peuvent être un des facteurs de stress au travail ; l'augmentation de la capacité des travailleurs à faire face au stress et le renforcement des dispositifs de soutien pour les travailleurs.

*Synthèse santé et bien-être des salariés, performance des entreprises- chiffres clés Malakoff Médéric (2014)*

Les chiffres présentés dans cette synthèse menée en 2014 par Malakoff Médéric sur le bien-être des salariés et la performance des entreprises en France, s'appuient sur des données provenant de 3500 salariés du secteur privé, 700 dirigeants et chefs d'entreprises. De plus, les interviews menés avec les DRH représentent des données issues du portefeuille des entreprises clientes du groupe Malakoff Médéric cela concerne environ 2,6 millions de salariés dans près de 16 800 entreprises de plus de 20 salariés.

Un premier constat est que l'absentéisme en 2013 est stable par rapport aux années précédentes mais ce facteur reste toutefois préoccupant. En effet, un salarié sur 3 est arrêté au moins une fois dans l'année et cela pour une durée moyenne de presque 12 jours. De plus, les données montrent un déficit de reconnaissance constant, depuis 2009, et le sentiment de manquer d'autonomie, y compris chez les cadres (exemple d'item inversé: « dans mon travail, j'ai la possibilité de prendre des décisions »). De plus, l'attachement au travail semble toujours être en recul, depuis 2009, parmi toutes les catégories de salariés (exemple d'items : « Je ne suis pas malade, mais j'aurais bien envie de prendre un arrêt maladie »). Cependant, le lien des salariés vis-à-vis de leur entreprise reste stable sur la période, et demeure élevé (exemple d'item : « Je suis fier de travailler dans mon entreprise (74%) »).

Par contre, il ressort de cette synthèse que la perception de la fatigue nerveuse est en diminution mais le niveau reste élevé (exemple d'item : « Mon travail est nerveusement fatigant (68%) »). On constate aussi que 20 % des salariés interrogés en 2014 déclarent souffrir d'une maladie chronique. Les problèmes touchant la vue, l'audition et la mémoire progressent. Par ailleurs, la peur des salariés d'être dépassés à l'avenir par les nouveaux outils de travail et les changements organisationnels est en hausse. Au niveau du sommeil, 50 % des salariés estiment ne pas dormir « suffisamment » en quantité et 81 % estiment ne pas suffisamment « bien dormir ». Au total, 24 % des salariés ressentent des troubles du sommeil qui entraînent des répercussions jugées sévères à légères dans leur travail. Enfin, en 4 ans, les difficultés des salariés en lien avec des soucis causés par des proches, ou bien liés à la prise en charge d'un membre de la famille dépendant ou malade ont fortement progressé. En effet, 34 % des salariés en 2014 déclarent rencontrer des difficultés, contre 27 % en 2009. Ces difficultés pourraient avoir un impact important sur l'attachement et la présentéisme au travail. Pour autant, les problèmes de conciliation vie professionnelle/vie personnelle semblent encore peu reconnus par les dirigeants. En parallèle de plus en plus de salariés souhaitent être mieux accompagnés au travail pour faciliter le retour au travail après un arrêt maladie. Ils souhaitent aussi être mieux dépistés sur les maladies graves ou être mieux protégés des risques, et recevoir une aide psychologique en cas de coup dur. Pour finir, les salariés et les dirigeants s'accordent sur le fait de vouloir améliorer l'ambiance, le climat social, et la reconnaissance au travail. Et les salariés les moins satisfaits estiment qu'avant toute chose il faut améliorer la reconnaissance, la rémunération et l'équité au travail.

## **B. Conclusions sur le contexte et l'émergence des RPS**

Pour conclure sur l'évolution de la prise en compte des RPS et la nécessité de développer des moyens de prévention adaptés et efficaces, un certain nombre de réflexions ont retenu notre attention. Tout d'abord, il est manifeste que le mal-être au travail au travers du vocable des RPS est devenu une préoccupation majeure aux vues de ses retombées en termes juridique, économique et de santé. Appréhender les risques psychosociaux est complexe tant ces risques évoquent diverses situations de mal-être au travail et sont rattachés à des causes variées comme la surcharge de travail, les contraintes excessives mais aussi la perte de repères, des difficultés à trouver du sens au travail, ou des conflits vécus au travail (cf. rapport Nasse et Légeron, 2008 ; Gollac et Bodier, 2011). Ainsi, il n'existe pas un seul facteur de RPS mais plusieurs qui entraînent aussi différentes conséquences sur la santé des travailleurs. Tout le monde s'accorde pour souligner le caractère plurifactoriel des RPS qui caractérisent à la fois l'organisation du travail et les relations interindividuelles. En effet, le caractère individuel et multifactoriel de ces risques en fait un risque complexe et difficilement appréhendable. Cependant, malgré les avancées sur le problème des risques psychosociaux et l'engagement des différents acteurs concernés, il semble toujours exister un décalage profond sur le plan de l'efficacité des politiques de prévention de la santé et du bien-être au travail. Pour exemple, même si les suicides sont encore difficilement recensés, les dernières données de l'ONS (2013) montrent que le taux de suicide n'a pas diminué en France, ni la pénibilité et la souffrance au travail de manière globale (Malakoff Méderic, 2014 ; Parent-Thirion, Macias, Hurley, et Vermeulen, 2007). Pourtant, le code du travail (article L. 4121-1) et la jurisprudence poussent à davantage responsabiliser l'employeur à prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs, sous peine de sanctions pénales et de réparations civiles. Or les risques psychosociaux sont difficiles à appréhender comparativement aux autres risques (excepté pour la violence avérée au travail). Il est plus compliqué d'apporter la preuve d'un risque psychosocial en termes de causes ou de conséquences liées au stress ou au mal-être au travail (manque de reconnaissance, perte de sens, incohérences managériales ressenties, etc...) d'où une difficulté supplémentaire à les éviter. Ces difficultés de diagnostic rendent les sanctions judiciaires moins applicables avec la conséquence de permettre plus facilement à ces situations à risque psychosocial de perdurer dans le temps. Ensuite, il faut souligner que le concept des RPS en même temps qu'il s'est enrichi à tous les niveaux (scientifique, médiatique, politique ou sociale) comme nous l'avons décrit en première partie, ce concept a pu se complexifier aux

yeux des acteurs internes de la prévention. En effet, depuis quelques années, de nombreux modèles, définitions, solutions ont émergé au niveau international, européen et national au travers des accords, directives, ou des rapports, ce qui semble avoir eu pour effet de rendre le concept artificiellement flou aux non-initiés. Le risque de la complexification apparente du concept RPS a pu conduire les organisations à se déposséder de leur pouvoir de gérer ces risques par eux-mêmes. Il n'est pas rare d'entendre des dirigeants, des spécialistes de santé au travail ou des syndicalistes dire qu'ils ne se sentent pas assez « experts » y compris s'ils ont suivi plusieurs formations sur le sujet. Ce sentiment d'incompétence à gérer ces risques rend difficile les actions efficaces pour changer en interne les problèmes à l'origine des souffrances au travail. Cela explique sans doute que les dirigeants font le plus souvent appel à des « spécialistes », ou experts sur ces questions qui auront du mal à modifier de l'extérieur, les conditions de travail, l'organisation, et les situations internes du travail faute d'arriver à engager les personnes impliquées par ces risques (Holtz et Peytavin, 2014).

C'est pourquoi il serait utile qu'une meilleure sensibilisation de ces risques soit faite en simplifiant et en globalisant la prévention que l'on peut mener en partenariat avec les personnes de terrain concernées. Le but étant de rendre les responsables et les salariés plus compétents en augmentant leur sentiment d'efficacité à maîtriser ces risques sans lequel il est difficile de s'engager dans l'action pour opérer des changements (Bandura, 2003).

Du point de vue de la prévention globale des RPS, nous avons vu que malgré les difficultés pour objectiver ces risques, il est possible de les inscrire au sein d'un plan de prévention. Valléry et Leduc (2012) décrivent le déroulement possible de la démarche de prévention des RPS qui commence par l'élaboration d'un pré-diagnostic qui permettra l'analyse des données existantes sur le fonctionnement de l'entreprise (bilan social, absentéisme, turn-over, mouvements du personnel, postes non pourvus, qualité des services, qualité de la communication, organisation du travail, relations sociales, comptes rendus de réunion de CHSCT, qualité du dialogue social), les données médicales (rapport annuel du médecin de prévention, accidents de service, maladies professionnelles, troubles musculo-squelettiques ou autres symptomatologies pouvant être en lien avec les RPS). Dans ce pré-diagnostic il faut aussi consulter certains travailleurs pour guider les analyses successives.

Au niveau des solutions et actions de prévention des RPS, il semble que tous les accords (sur le stress, le harcèlement, la prévention des RPS dans la fonction publique, la qualité de vie au travail) et même les préconisations de l'organisation internationale du travail (OIT, 2013) convergent pour dire que les moyens de prévention les plus innovants portent sur la modification des facteurs organisationnels qui conduisent aux RPS et plus particulièrement en augmentant la qualité du management des hommes. Il est recommandé d'apporter une

surveillance accrue de la qualité du management et notamment cela passe par davantage de justice avec des préconisations pour former les encadrants à mieux accompagner les salariés, mieux les écouter et être plus juste dans les décisions. Dans le cadre de cette thèse, nous nous sommes centrés sur les méthodes de management juste et leur impact sur les états émotionnels affectifs ressentis et pouvant affecter la relation à long terme des salariés au travail (burnout, engagement au travail et comportement d'entraide et de civisme). La justice organisationnelle fait référence aux perceptions et aux réactions des salariés par rapport à ce qui leur paraît « juste » au travail (Steiner, 2003). Nous allons décrire ce champ de recherche dans la partie qui suit. Ainsi, nos recherches se sont centrées sur des méthodes ciblées de prévention en lien avec le management juste et son impact sur les ressentis émotionnels au travail. Nous nous sommes centrés sur la question du management juste dans les organisations comme outil possible de prévention du burnout et de promotion de la qualité de vie au travail. Notre approche au sein de cette thèse s'est donc restreinte au domaine des liens entre les perceptions de justice et les variables émotionnelles positives et négatives, donc nous n'aborderons pas le concept plus élargi de la prévention globale des RPS qui implique aussi la question de la prévention des violences et du harcèlement. Avant de présenter notre travail de recherche, nous allons définir plus précisément les concepts que nous allons développer, en commençant par la justice organisationnelle puis, nous verrons dans les chapitres suivants les concepts de burnout et d'engagement en soulignant les liens avec la justice organisationnelle.

## **Chapitre 2. La justice organisationnelle**

Nous commencerons ce chapitre par la justice organisationnelle qui est un vaste champ de recherche développé depuis plusieurs décennies grâce à ses nombreuses implications sur les attitudes et les comportements associés au travail. Nous allons voir les premiers travaux sur ce concept puis nous verrons les travaux en liens avec notre recherche sur les états émotionnels au travail et d'autres variables associées.

### **1. Origine du concept de justice organisationnelle**

Colquitt, Greenberg, Zapata-Phelan (2005) dresse un historique complet du concept de justice organisationnelle. Ces auteurs, datent les premiers intérêts pour la justice en lien avec la répartition des ressources entre les individus à l'antiquité avec Aristote, puis avec les écrits de certains penseurs, et philosophes (Locke, 1689; Hobbes, 1651 ; Mill, 1861 ; Rawls, 2001) au

cours des 17<sup>ième</sup>, 19<sup>ième</sup> et 20<sup>ième</sup> siècles, qui ont apporté leur réflexion sur le thème de la justice, les droits humains, les normes, l'utilitarisme et l'idéal de la justice qui y sont associés. Puis, des recherches plus contemporaines en sciences sociales se sont intéressées au concept de justice avec une approche plus descriptive (Greenberg et Bies, 1992) c'est-à-dire centrée sur la perception qu'ont les individus de ce qui est juste et non plus en lien avec un certain idéal de ce que la justice devrait être dans la société. Ce courant de recherche en sciences sociales s'est intéressé par exemple à la justice dans l'exercice du pouvoir et l'éducation (Sadker et Sadker, 1995), la justice dans l'accès aux soins et la santé (Daniels, Light et Caplan, 1996), la justice en lien avec la résolution des conflits (Brams et Taylor, 1996), ou les relations interpersonnelles et sexuelles (Hatfield, Greenberger, Traupmann et Lambert, 1982). Parallèlement, un courant particulièrement fécond a commencé à se développer en contexte organisationnel et qui a débuté avec les travaux indirectement liés à la justice organisationnelle et qui portaient sur le concept de privation relative (Stouffer, Suchman, DeVinney, Star et Williams, 1949).

Ces travaux sur la satisfaction au travail ont mis en évidence que certains militaires bien qu'ayant des conditions de travail meilleures que les autres étaient moins satisfaits que ceux moins bien lotis. Stouffer, Suchman, DeVinney, Star et Williams ont expliqué ces changements par la cible de comparaison des soldats pour juger de leurs conditions de travail. En effet, lorsqu'ils se comparaient à des cibles ayant de meilleures conditions à leurs yeux, ils dépréciaient leurs propres conditions alors même qu'elles étaient objectivement bonnes. Et lorsqu'ils se comparaient à des cibles qui avaient de moins bonnes conditions ils étaient plus satisfaits même si objectivement ils étaient moins bien lotis. Ensuite, Homans (1961) introduit la notion de normes de justice « attendues » dans les échanges sociaux qui correspond au fait que les individus ont des attentes spécifiques sur les échanges qu'ils entretiennent et cela fonde leur jugement de justice dans l'échange. Puis Blau (1964) va distinguer plusieurs types d'échanges contractuels et sociaux qui créent des attentes différentes. De nombreux travaux actuels s'intéressent à la qualité de l'échange social pour comprendre les effets de justice organisationnelle. Ensuite, le courant de recherche sur la justice organisationnelle a évolué par vagues successives en commençant par les travaux sur l'équité des rétributions comme le salaire, le statut ou les promotions (Adams, 1963, 1965 ; Deutsh, 1975 ; Leventhal, 1976 ; Walster, Berscheid et Walster, 1973). A l'origine ces recherches se sont concentrées sur la perception de justice des rétributions (justice distributive) lorsque ces rétributions sont en adéquation avec la contribution du salarié et les règles d'égalité, d'équité ou de besoins des salariés que nous allons définir plus bas. Puis, une deuxième vague de recherche est apparue à partir des années 1970 et jusqu'au milieu des années 1990 où les chercheurs ont élargi le

concept de justice organisationnelle non plus seulement aux perceptions de l'équité des distributions mais aux perceptions des processus ou procédures qui encadrent les décisions sur les distributions, il s'agissait des perceptions de justice procédurale (Leventhal 1980 ; Leventhal, Karuza et Fry, 1980 ; Thibaut et Walker, 1975, 1978). La justice procédurale sera mieux définie dans le chapitre qui suit mais l'on peut définir déjà que cette dimension de justice est réalisée par la voix (donner l'opportunité de s'exprimer avant la prise de décision dans l'élaboration de la décision. La justice des procédures est liée aussi au fait de pouvoir influencer le résultat de la décision (Thibaut et Walker, 1975) ou par le respect de règles ou critères de justice (Leventhal, 1980). Enfin, à partir du milieu des années 1980, les recherches se sont développées par la mise en évidence de deux autres types de perceptions de justice : la justice liée à la qualité des interactions entre la hiérarchie et le salarié (Bies et Moag, 1986) comme le respect, ou la sensibilité relationnelle du supérieur hiérarchique puis, la justice liée à la qualité des informations relayées (par ex : clarté, détail, sincérité, adéquation, justification, ou excuse) par la hiérarchie (Bies et Moag 1986, Greenberg, 1993).

## **2. Définition du concept de justice organisationnelle et de ces 4 dimensions**

De manière globale, Colquitt et al. (2005) rappellent que les 4 dimensions de justice organisationnelle (distributive, procédurale, interactionnelle et informationnelle) sont importantes d'une part parce que les perceptions de justice donnent de la légitimité (Tyler et Lind, 1992), et renforce la confiance envers les autorités organisationnelles. Ensuite, ces perceptions améliorent la coopération entre salariés (Lind, 2001), découragent les comportements pouvant perturber le travail et favorisent aussi l'acceptation des changements organisationnels (Greenberg, 1994). Par ailleurs, ces perceptions de justice satisfont des besoins individuels (Cropanzano, Byrne, Bobocel et Rupp, 2001) tels que le besoin de contrôle (Thibault et Walker, 1975), le besoin d'estime de soi et d'appartenance (Lind et Tyler, 1988) et le besoin éthique et moral (Folger, 1998). A partir de la présentation réalisée par Colquitt et al. (2005), nous allons décrire successivement les 4 dimensions de justice en commençant par la première qui a été mise en évidence dans la littérature, à savoir la dimension distributive. Nous allons voir en détail cette dimension, l'origine de ces travaux et le développement qui en découle puis, nous passerons en revue les 3 autres dimensions de justice.

## 2.1 La justice distributive

Cette dimension de justice se définit comme étant le sentiment de justice perçue face aux « récompenses » ou rétributions données par l'organisation (salaires, promotions, horaires de travail, plannings des vacances, évaluations, licenciements, recrutements). Les études sur la privation relative de Stouffer et al. (1949) ont permis de faire émerger l'idée que les individus réagissent à leurs récompenses non pas sur une base objective mais bien au regard de la comparaison sociale qu'ils en font. Homans (1961) introduit le concept de justice distributive avec l'idée que les individus s'attendent dans leurs relations à retrouver le même niveau d'investissement qu'ils ont mis au sein de leur échange. Blau (1964), en reprenant les thèmes explorés par Homans, évoque l'importance des attentes forgées par l'individu sur le retour sur investissement attendu dans la relation d'échange avec autrui et qui est fortement en lien avec les normes sociales. En 1965, Adams (cité dans Colquitt et al. 2001) en se basant sur la théorie de l'échange social réaffirme que ce n'est pas le montant des rétributions qui intéresse les salariés mais plutôt de savoir si leurs rétributions sont justes au regard de ce qu'ils ont apporté dans leur travail en échange. En se basant sur les notions de profits et d'investissement de Homans (1961), Adams (1965) va concevoir sa théorie de l'équité.

Cette théorie est basée sur la perception des individus pour juger si leurs rétributions sont justes au moyen d'un calcul mental subjectif. Ce calcul est celui d'un ratio entre leur contribution (formation, intelligence, ou expérience) et leur rétribution pour le comparer à celui d'autres salariés. La théorie de l'équité d'Adams (1965) s'appuie sur ce calcul permettant aux individus d'évaluer la justice de leurs distributions (salaires, promotions, statut professionnel) selon leurs contributions (travail fourni, niveau de compétences) mais aussi à partir des comparaisons qu'ils font avec un autrui dans une situation de travail similaire. L'équité signifie donc que nos récompenses devraient correspondre à nos efforts en comparaison avec ceux des autres salariés. Ainsi, selon Adams (1965), une sous-rétribution conduit à la colère et une sur-rétribution à la culpabilité. Les mécanismes de la théorie de l'équité sont basés sur la théorie de la dissonance cognitive de Festinger (1957), où le sentiment d'inéquité crée une tension psychologique proportionnelle à l'injustice et qui motive l'individu à réduire cet état de tension en cherchant des stratégies de modification dans sa situation de travail comme modifier son rendu (à la baisse ou la hausse), trouver des compensations (vol, sabotage), ou changer sa perception de la situation afin de retrouver l'équilibre initial lié au sentiment d'équité. Colquitt et al. (2005) rappelle que la théorie de l'équité est considérée comme une des théories sur les comportements organisationnels des plus utiles (Weick, 1966) et dont la validité scientifique est considérée par d'autres chercheurs



comme élevée (Miner, 2003). Cette règle d'équité a été ensuite complétée plus tard par d'autres règles de justice distributive comme la règle d'égalité et celle des besoins spécifiques des salariés (Deutsch, 1975 ; Leventhal, 1976). Ainsi, dans certains contextes (e.g., travail ou famille) les jugements de justice peuvent être basés sur la règle d'égalité plutôt que sur la règle d'équité. Enfin, dans d'autres contextes, les règles de justice seront davantage basées sur le fait que les individus s'attendent à ce que les distributions s'alignent avec les besoins spécifiques de chacun plutôt que de se baser sur des règles d'équité ou d'égalité (Deutsch, 1975). Par exemple, dans les relations entre pairs où les relations sont basées sur le principe de la solidarité, la règle d'égalité ou celle basée sur les besoins sera préférée pour juger de ce qui est juste dans les distributions. Par contre en contexte économique, le principe le plus commun serait celui de l'équité basé sur le mérite (Montada, 2003), sauf dans les cultures collectivistes où la règle d'égalité est préférée (Miles et Greenberg, 1993). Ainsi, les recherches mettent en évidence que les perceptions de justice distributive se basent sur des règles qui varient selon les contextes culturels de travail, selon l'objectif des échanges dans le groupe (économie, harmonie, solidarité) mais aussi selon le contexte de décision en groupe ou individuellement (Finkelstein, Oberlé, Gachenot, 2006).

Cette dimension distributive de justice n'est pas la seule à rendre compte de l'ensemble des perceptions de justice. Lorsque Thibaut et Walker publient une monographie en 1975 qui détaille 5 années de recherche sur les perceptions de justice dans la résolution des conflits légaux aux États-Unis, c'est une autre dimension de justice qui sera mise en lumière: la dimension procédurale. Les chercheurs vont se rendre compte que les individus ne sont pas seulement soucieux de la justice de ce qu'ils obtiennent dans les distributions mais qu'ils sont affectés aussi par la justice des procédures qui conduisent à ces distributions.

## 2.2 La justice procédurale

La deuxième dimension de justice identifiée par les recherches est la *justice procédurale*. Cette dimension a été mise en évidence grâce aux travaux de Thibaut et Walker (1975) sur des simulations de verdict qui montrent des effets de perceptions liées aux procédures qui sont indépendants du sentiment lié au résultat d'une décision (outcomes). En effet, les auteurs constatent que lorsque des individus « accusés » ont le contrôle du processus décisionnel (sentiment de contrôler le processus) d'un verdict c'est-à-dire qu'ils peuvent s'exprimer avant la prise de décision (sentiment de contrôler la décision) mais aussi si la décision finale est prise par une personne neutre, les individus sont plus satisfaits et cela indépendamment du verdict final qui peut leur être défavorable. Folger (1977) va nommer ce phénomène lié au sentiment de contrôler le processus décisionnel « la voix ».

Ainsi, ces premières recherches montrent que les procédures et pas seulement les résultats des décisions peuvent conduire à des attitudes favorables et cela est lié selon Thibaut et Walker (1975) aux procédures qui permettent aux individus d'avoir le sentiment de contrôler le processus décisionnel. Pour Leventhal (1976, 1980) la théorie de l'équité ne permettant pas d'expliquer les effets de justice procédurale identifiés par Thibaut et Walker (1975), il va identifier les effets de justice procédurale comme étant d'une autre origine et provenant d'une règle de justice indépendante de la règle d'équité et il va chercher à en définir tous les critères qui s'y rattachent. Leventhal identifie ces critères qui fondent les perceptions de justice des procédures. Ces règles de justice procédurale sont : la consistance de l'application identique des procédures à tous et tout le temps, l'absence de préjugés ou biais personnels, l'exactitude (utilisation d'informations correctes, et valides), la possibilité de correction de la décision en cas d'erreur (permettre les révisions, et les doléances), la représentativité de tous les critères pertinents et l'adéquation des procédures avec la morale et les valeurs éthiques en vigueur. Ensuite, Greenberg et Folger (1983) vont décrire les effets de la voix sur la réaction des salariés permettant l'introduction de la justice procédurale dans le milieu organisationnel et plus particulièrement pour des applications aux ressources humaines. Ces auteurs avancent que la justice procédurale définie par Thibaut et Walker (1975) et l'utilisation des règles de justice de Leventhal (1980) peuvent rendre les évaluations des performances ou le système de compensation plus juste en permettant aux salariés de participer davantage aux décisions. Lind et Tyler (1988) vont contribuer aussi à introduire le concept de justice procédurale dans la recherche en psychologie du travail en proposant de nouvelles méthodes de recherche et aussi pour des applications possibles afin d'augmenter la satisfaction au travail, la conformité aux règles de l'organisation, la performance au travail, et améliorer des aspects importants dans les organisations.

Ensuite, des études empiriques (Greenberg, 1986) ont permis de montrer que les salariés discriminaient bien les deux dimensions de justice (distributive et procédurale) et que les règles de justice procédurales selon Thibaut et Walker (1975) et Leventhal (1980) étaient bien opérationnelles. Par exemple, Greenberg (1986) a demandé à des managers d'évoquer ce qui pouvait être juste et injuste dans des évaluations professionnelles, et d'identifier les facteurs les plus importants qui contribuent à ces évaluations. Après avoir validé ces réponses auprès de deux autres échantillons, il a mis en évidence plusieurs catégories d'expériences de justice dont les deux grands facteurs de justice : procédurale qui est composée du contrôle du processus de la possibilité de correction, de la consistance, et de l'exactitude, et le facteur « justice distributive » composé des questions d'équité. Ensuite, Tyler et Caine (1981) ont montré aussi les effets uniques de la justice procédurale sur les évaluations des enseignants

mais aussi la satisfaction envers les politiques lorsque les effets de la justice distributive sont contrôlés. De plus, les effets de la justice procédurale dans cette étude étaient plus forts que ceux de la justice distributive. Alexander et Ruderman (1987) arrivent aux mêmes conclusions que Tyler et Caine (1981) avec une enquête sur 2800 agents publiques. Enfin, Folger et Konovsky (1989) en menant une enquête sur 217 salariés d'une usine, montrent que la justice distributive est le premier prédicteur de la satisfaction avec l'augmentation du salaire tandis que la justice procédurale prédit davantage l'attachement à l'organisation et la confiance envers les autorités (Sweeney et Mc Farlin, 1993). Cela signifie qu'il est fort probable que la satisfaction est plus fortement associée à la justice distributive alors que l'attachement organisationnel est plus fortement associé à la justice procédurale. Sweeney et Mc Farlin (1993) ont montré aussi que la justice procédurale prédit plutôt les attitudes globales envers le système comme l'attachement envers l'organisation ou l'équipe et la justice distributive prédit plutôt les attitudes spécifiques (satisfaction avec la paye ou le travail), c'est le modèle en deux facteurs qui a été validé par les méta-analyses de Cohen-Charash et Spector (2001) et Colquitt et al. (2001). Ces méta-analyses montrent aussi que la performance au travail est davantage reliée à la dimension procédurale que distributive. Au niveau du retrait (absentéisme, turnover ou négligence) la méta-analyse de Colquitt et al. (2001) montre qu'il n'y a pas de différence entre les deux dimensions distributive et procédurale. Au niveau des comportements de citoyenneté (entraide, civisme, comportement au-delà du rôle prescrit et favorable à la performance) les résultats sont mitigés (cf. Moorman, Blakely et Niehoff, 1998) même si quelques recherches montrent que la dimension procédurale est plus fortement reliée aux comportements de citoyenneté que la dimension distributive (Ball, Trevino et Sims, 1994 ; Moorman, 1991). Enfin, les recherches ont montré que les effets défavorables liés à l'injustice distributive s'atténuent lorsque la justice procédurale est élevée (Brockner et Wiesenfeld, 1996, Greenberg, 1987), tandis que la justice distributive a plus d'impact quand le niveau de justice procédural est faible (Brockner et Wiesenfeld, 1996, Folger et Cropanzano, 1991, Greenberg, 1990). Ainsi, la dimension de justice procédurale se base sur les sentiments des salariés forgés à partir de la façon dont sont prises les décisions pour distribuer les récompenses (cf. Bagger, Cropanzano et Ko, 2006). Sentir que l'on peut s'exprimer avant une décision (avoir la « voix »), participer directement à la décision finale ou savoir que l'on décide des rétributions sur des critères objectifs et justes au sens de Leventhal (1980) forgent des perceptions de procédures justes. Donner la « voix » est perçu comme plus juste et plus important que le fait de contrôler directement une décision finale même si celle-ci doit être finalement négative.

Enfin, après avoir centré leur attention sur les caractéristiques de la justice procédurale, les chercheurs ont commencé à s'intéresser aux aspects interpersonnels des jugements de justice. C'est avec les études de Bies et Moag (1986) que la dimension interactionnelle a commencé à prendre de l'importance. Nous allons voir les travaux sur la dimension de justice interactionnelle, puis ceux liés à la dimension informationnelle. La dimension informationnelle était dans les premiers travaux confondue avec la dimension interactionnelle. Puis, avec les travaux de Greenberg (1993) et Colquitt (2001) la dimension informationnelle a pu être distinguée comme une dimension indépendante de justice comme nous allons le voir.

### 2.3 Les justices interactionnelle et informationnelle

Bies et Moag (1986) à partir d'une étude analysant les plaintes des étudiants envers les employés de l'université, vont introduire la dimension de la justice interactionnelle qui est un construit différent de la dimension distributive et procédurale. En effet, les auteurs montrent que les personnes sont sensibles à la qualité du traitement interpersonnel qu'elles reçoivent lors du déroulement des procédures organisationnelles et indépendamment des décisions prises par l'organisation. Bies et Moag (1986) ont identifié 4 règles qui conduisent les personnes aux jugements de justice interactionnelle envers l'autorité. Il s'agit d'abord de l'honnêteté lors des communications interpersonnelles durant la mise en place des procédures, qui conduit l'autorité à être ouverte, honnête et franche en évitant la tromperie. Ensuite, il s'agit de la qualité des justifications, c'est-à-dire que l'autorité devrait fournir des explications adéquates et au bon moment sur l'issue des procédures et des prises de décision concernant les distributions. Puis, la troisième règle est que l'autorité devrait traiter les individus avec sincérité et dignité en s'abstenant d'être impolie ou agressive. Enfin, une dernière règle selon les auteurs est la droiture ou bienséance. En effet, l'autorité devrait s'abstenir de faire des déclarations préjudiciables ou poser des questions déplacées ou indécentes.

Ces nouvelles règles de justice sont clairement distinctes des règles de justice procédurale identifiées par Thibaut et Walker (1975) et Leventhal (1980) ou encore des règles liées aux perceptions des distributions. En effet, des études empiriques, entre autres celles à partir de récits d'incidents critiques de salariés faisant une demande à leur supérieur hiérarchique qui sera refusée ou non traitée, ont permis de montrer que les justifications et le respect exprimés ont des effets uniques sur les jugements de justice (Bies, 1987). Par exemple, une étude de Greenberg (1990) sur la diminution des taux des vols et du turnover dans une usine avant, pendant et après une phase de réduction de 15% du montant des salaires a été mise en évidence. C'est lorsque dans la condition expérimentale où des explications adéquates sont données par les autorités aux salariés (justifications détaillées sur cette réduction de salaire et

données selon des règles de bienséance et de respect), que les vols et le turnover sont significativement moindres comparativement aux conditions où des explications inadéquates sont données (être simplement informé de la réduction de salaire mais sans donner plus de détails) ou dans une condition contrôle (neutre). Par ailleurs, Greenberg (1993) en laboratoire a montré aussi sur des participants qui reçoivent moins que le paiement attendu en faisant varier les justifications et les interactions (respect et sincérité) qu'il faut distinguer la dimension informationnelle de justice de la dimension interactionnelle. Ces études ont montré que la justice interactionnelle et informationnelle ont chacune des effets uniques et séparés sur le vol (Greenberg, 1993). De même que des études sur le licenciement menées par Brockner et collègues (1990, 1994) montrent que les salariés qui restent dans l'organisation suite à des licenciements sont davantage attachés à l'organisation et consacrent plus d'effort à leur travail lorsqu'ils ont reçu des explications et des justifications adéquates sur les raisons de ces licenciements car cela augmente leur perception de justice informationnelle. De manière consistante avec les travaux de Greenberg (1993), Colquitt (2001) amène une autre preuve du bien-fondé de la distinction entre les deux dimensions : interactionnelle et informationnelle. En effet, dans une étude qui a validé une nouvelle mesure des 4 dimensions de la justice organisationnelle, cet auteur trouve à partir d'analyses factorielles confirmatoires menées sur deux échantillons (des étudiants et des salariés en usine) que la meilleure adéquation des modèles présentés est obtenue en séparant la dimension informationnelle, qui comprend l'honnêteté et les justifications, de la dimension interactionnelle, qui est composée du respect et de la bienséance (droiture). Il faut citer aussi la méta-analyse de Colquitt, Colon, Wesson, Porter et Ng (2001) réalisée sur 183 études qui montre que la relation entre la justice interactionnelle et informationnelle est de même ampleur que la relation entre justice distributive et procédurale. Tous ces éléments sont en faveur de l'idée qu'il faut distinguer les 4 dimensions de justice comme des dimensions de justice indépendantes qui ont une origine et des conséquences propres.

Ainsi, la justice *interactionnelle* réfère à la qualité de la communication et des interactions que les superviseurs entretiennent envers leurs salariés lors des décisions prises (respect, politesse, sincérité, considération, dignité). L'autorité est perçue comme juste dans ses relations interpersonnelles lorsqu'elle respecte les individus dans leur dignité et exerce une bonne sensibilité interpersonnelle (traitement digne, sincère et respectueux). Par contre, la *justice informationnelle* est liée aux perceptions de la valeur (en qualité et en quantité) des informations et des explications données par rapport aux décisions prises (cf. Bagger et al., 2006). Cette dimension de justice informationnelle est définie par l'honnêteté, l'ouverture et la sincérité dans la communication des décisions prises et la qualité des justifications, c'est-à-

dire le caractère adéquate de ces justifications basées sur des informations exactes et correctes, et données dans des délais raisonnables (Masterson et al., 2005). Cependant, selon Colquitt et al. (2001), cette dimension de justice informationnelle informe indirectement les individus du respect des règles procédurales dans les prises de décision et ces informations vont donc générer des réactions en lien avec la justice des procédures. Pour mieux comprendre le concept de justice, il nous faut présenter les façons de le mesurer, ce que nous allons développer maintenant.

### **3. La mesure de justice**

Composées d'abord d'un seul item, les mesures de la justice organisationnelle se sont progressivement étoffées avec les avancées théoriques du concept et les hypothèses des chercheurs. Les premières mesures de la justice organisationnelle ont été apportées par les différents auteurs en commençant par la dimension distributive (Deutch, 1975, Leventhal, 1976), puis la dimension procédurale (Leventhal, 1980; Thibaut et Walker, 1975) et interactionnelle (Bies et Moag, 1986). C'est Greenberg (1993) et Colquitt (2001) qui vont distinguer la justice interactionnelle (respect et sincérité montrés aux subordonnés) de la justice informationnelle (degré d'honnêteté des procédures et explications adéquates données lors de la mise en place des décisions). La méta-analyse de Colquitt et al. (2001) réalisée sur 183 études en 25 années de recherche en justice organisationnelle et qui examinent les 4 facteurs de justice organisationnelle, conclut aussi que les dimensions distributive, procédurale, interactionnelle, et informationnelle sont des construits distincts et empiriquement distinguables les uns des autres. Pour mesurer le concept de justice il faut tenir compte d'un certain nombre de préconisations que nous allons définir dans le prochain paragraphe. En effet, Colquitt et Shaw (2005), rappellent que la mesure de la justice organisationnelle dépend de certains critères, comme la source de justice, le contexte de justice et le fait d'utiliser des mesures directes et indirectes.

#### **3.1. La source de justice**

Concernant les différentes sources de justice qu'il faut considérer pour la mesure de justice (Blader et Tyler, 2003 ; Colquitt, 2001) elles proviennent de l'organisation elle-même, et plus largement des politiques de management (émises par le système et/ou par le superviseur direct). Lorsque la source de justice est l'agent, les perceptions de justice vont avoir tendance à se faire à partir des relations interpersonnelles. Par contre, lorsque la source est le système

organisationnel, les jugements ont tendance à se faire par la justice des distributions des ressources et la justice des procédures (Colquitt et Shaw, 2005).

### 3.2. Le contexte de justice

Un autre critère à considérer dans la mesure de justice selon Colquitt et Shaw (2005) c'est le contexte. En effet, si l'on mesure un événement précis et spécifique de justice (e.g., une procédure, ou une note d'évaluation) les jugements de justice vont se porter sur des comportements précis voire contextuels en lien avec les personnes concernées par l'événement. Lorsqu'il s'agit de juger une entité ou une situation globale de justice, le jugement sera aussi plus global et aura tendance à se porter sur les caractéristiques globales de la personne évaluée, ses caractéristiques personnelles et le contexte perdra de son importance (Cropanzano, Byrne, Bobocel et Rupp, 2001). Selon Colquitt et Shaw (2005), il faut tenir compte aussi du type d'organisation. En effet, il y a des organisations où le système formel est très actif et gouverne les décisions importantes pour les salariés, donc il faudra en tenir compte dans la mesure de la justice tandis que dans certaines organisations où il manque de formalisations, ce sont les superviseurs qui prennent la majorité des décisions significatives, et les mesures de justice devront alors être davantage portées sur l'agent comme source de justice.

### 3.3. Les mesures directes et indirectes

Enfin, un autre critère à considérer dans la mesure est l'utilisation de mesures directes et indirectes de la justice (Lind et Tyler, 1988). Un exemple de mesure directe est le fait de poser directement la question aux participants si l'événement ou la situation leur semble juste. Par exemple : « est-ce que les procédures qui distribuent les allocations sont justes selon vous ? » (Tyler et Caine, 1981). Une mesure indirecte va intégrer une des règles de justice dans la question, par exemple, au sujet de l'évaluation d'une politique nationale (Tyler et al., 1985) la question sera : « est-ce que le président considère le point de vue de tous avant de prendre ses décisions selon vous ? ». Ainsi, les mesures directes mesurent le jugement de justice global sur un événement ou une entité mais sans distinguer quelle règle de justice a été violée. Alors que dans le cas de mesures indirectes la question permet de savoir quelles règles de justice a été violée (règles d'équité de Leventhal, 1976 ; règles de la justice procédurale de Thibaut et Walker, 1975 ; Leventhal, 1980 ; règle de la justice interactionnelle de Bies et Moag, 1986). Lorsque l'on utilise des mesures indirectes cela implique de mesurer toutes les règles de justice (consistance, précision, biais, etc...) sinon les questions ne représentent pas l'intégralité des dimensions de justice mesurée.

Même si l'utilisation de ces deux types de mesure directes et indirectes est interchangeable, la méta-analyse de Colquitt et al. (2001) montre bien que ce sont les mesures indirectes (contrôle du processus, règles de Leventhal, 1980, règles de Bies et Moag, 1986) qui sont les meilleurs prédicteurs des variables conséquentes. De plus, comme le préconisent Colquitt et Shaw (2005), le choix des mesures doit être guidé par les questions de recherche. Ces auteurs en faisant référence à Campbell (1989, 1990), rappellent que les théories ne peuvent pas être testées sans des mesures adéquates.

Ainsi, il est nécessaire au sujet des mesures de justice que la question de recherche guide l'utilisation de la mesure adéquate. Enfin, il est préférable de mesurer toutes les dimensions de justice à chaque fois que cela est possible (Colquitt et al., 2001 ; Colquitt et Greenberg, 2003 ; Cropanzano et al., 2001) car cela permet de disposer de plus d'informations pour mettre en place des interventions de terrain par exemple mais aussi pour faire des liens avec les différentes variables étudiées.

### 3.5. La mesure de Colquitt (2001)

Colquitt, à partir d'une revue de la littérature sur la justice organisationnelle propose et valide une mesure en 20 items des 4 dimensions de justice (Colquitt, 2001). Sa validation repose sur des analyses factorielles confirmatoires sur deux échantillons (des étudiants et des employés d'usine automobile) qui montrent que la justice organisationnelle est mieux conceptualisée en 4 dimensions distinctes (distributive, procédurale, interactionnelle et informationnelle). En effet, selon Colquitt le fait de fusionner la justice procédurale avec la justice interactionnelle conduit à masquer d'importantes différences. Il en est de même avec les deux dimensions interactionnelle et informationnelle qui ont des effets différents. La mesure de Colquitt (2001) permet de discriminer les 4 facteurs différents de la justice organisationnelle en séparant statistiquement les construits qui dans les études antérieures étaient combinés du fait de leurs hautes intercorrélations (e.g., Mansour-cole et Scott, 1998 ; Skarlicki et Latham, 1997).

De plus, les résultats de ces deux études montrent que la mesure de justice peut prédire différentes variables comme la satisfaction, l'investissement, l'évaluation du leader, l'acceptation des règles et l'estime collective. Cette mesure de Colquitt (2001) a reçu aussi du support avec l'étude de Judge et Colquitt (2004) ce qui confirme ses qualités psychométriques même si cette mesure n'est pas toujours systématiquement utilisée dans les publications (Colquitt et Shaw, 2005). Pour finir, la mesure de Colquitt (2001) en donnant la possibilité d'adapter les consignes, s'ajustent à différents contextes de mesure (e.g., évaluation des performances, compensation, sélection du personnel, etc...) en tenant compte des variables conséquentes à mesurer et des différentes sources de justice. Dans le cadre de nos recherches



nous avons le parallèle entre justice organisationnelle et qualité de vie au travail comme nous allons le voir ci-dessous.

## **4. Justice organisationnelle et qualité de vie au travail**

Selon l'accord cadre national interprofessionnel du 19 juin 2013 sur la qualité de vie au travail et qui s'inscrit dans le prolongement des accords sur le stress et le harcèlement moral; ce concept est défini de manière détaillée. Il s'agit en premier lieu de *la qualité de l'engagement* de la direction, qui se traduit par exemple par la prise en compte des dirigeants du vécu des salariés, mais aussi la possibilité de favoriser l'expression des hommes et des femmes dans la vie au travail. Ce concept recouvre *la question du partage des informations* au sein de l'entreprise liées à l'environnement économique, aux valeurs auxquelles se réfère l'entreprise, aux objectifs et orientations stratégiques qu'il est nécessaire de diffuser à l'ensemble des salariés. Ensuite la qualité de vie au travail est liée à *la qualité des relations sociales* au travail qui se construit par la possibilité de construire un dialogue social actif, par la reconnaissance du travail, l'égalité salariale entre les femmes et les hommes, le respect, l'écoute des salariés, la mise en place d'espaces de dialogue et d'expression des salariés, et *la participation des salariés aux décisions*. Puis, la qualité de vie au travail est décrite par la *qualité des modalités de mise en œuvre de l'organisation* du travail, c'est-à-dire la qualité du pilotage, le soutien de la hiérarchie à la résolution des problèmes, le soutien du management de proximité pour anticiper les charges de travail, les mutations, les restructurations et l'introduction des nouvelles technologies. De plus, la qualité de vie au travail est présentée par la qualité du contenu du travail qui réfère à la possibilité de permettre davantage d'autonomie, de variété et d'enrichissement des tâches, et la *possibilité d'expression des salariés* sur leur travail. Il s'agit aussi de la qualité de l'environnement physique qui se traduit par une amélioration de la sécurité, et de l'ambiance physique. Il s'agit encore de la *possibilité de réalisation* et de développement personnel par la formation, une prise en compte des acquis de l'expérience, un avancement de carrière équitable, le *respect de l'égalité professionnelle*, et la *prise en compte des diversités* au sein du travail. En dernier lieu, il s'agit de la possibilité de *concilier la vie professionnelle et la vie personnelle* avec une meilleure prise en compte de la parentalité par exemple et des rythmes et horaires de travail qui permettent cette conciliation. Il nous semble que ce concept de qualité de vie au travail est en correspondance avec la justice organisationnelle sur certains points que nous avons rassemblés sous la forme d'un tableau (tableau 3).

Tableau 3. : Correspondances entre dimensions de justice et qualité de vie au travail

<b>Qualité de vie au travail</b>	<b>Lien avec les perceptions de justice</b>
Qualité de l'engagement de tous	Justice procédurale (critère éthique)
Qualité de l'information partagée (prise en compte diversité)	Justice informationnelle
Qualité des relations sociales au travail	Justice interactionnelle
Qualité des modalités de mise en œuvre de l'organisation du travail (égalité professionnelle...)	Justice procédurale (critère éthique)
Qualité du contenu du travail	Justice distributive et procédurale (participation)
Qualité de l'environnement physique	Justice distributive
Possibilité de réalisation et de développement personnel	Justice distributive
Possibilité de concilier vie professionnelle et vie personnelle	Justice distributive

Après avoir présenté les contours du concept de justice organisationnelle et les liens que l'on peut faire avec la qualité de vie au travail, nous présentons ci-dessous les relations entre justice, burnout et engagement (Maslach et Leiter, 2008).

## **Chapitre 3. : Stress, burnout et engagement**

Dans ce chapitre, le concept de stress professionnel et plus particulièrement le burnout qui est la conséquence d'un stress prolongé vont être définis avant de décrire les concepts d'engagement et les états émotionnels au travail ainsi que leur lien avec la justice organisationnelle. Concernant le terme de stress au travail, il convient tout d'abord de distinguer trois niveaux de stressors étant à l'origine de la réaction de stress. Ces différentes sources de stress ont été identifiées dans la littérature, il s'agit par exemple selon Sonnentag et Frese (2003) des stressors « physiques » comme par exemple le bruit, les mauvaises conditions ergonomiques de travail, ou la présence de substances toxiques. Il peut s'agir aussi de tâches trop complexes à exécuter ou trop monotones, des interruptions intempestives, un excès de surcharges de travail ou de pressions liées au temps. Ensuite, il y a les stressors « relationnels » qui peuvent provenir de l'ambiguïté dans les rôles, de conflits non résolus ou de situations de harcèlement pouvant provenir de la hiérarchie, des collègues ou du public

accueilli (clients, patients, etc...). En dernier lieu, Sonnentag et Frese (2003) parlent de stressseurs « organisationnels » qui se retrouvent par exemple au niveau des horaires de travail pouvant être non adaptés aux rythmes biologiques du salarié ou à un mauvais équilibre entre sa vie professionnelle et personnelle (horaires discontinus ou de nuit). Dans cette catégorie, il y a aussi la présence d'insécurité au travail liée à des changements perçus négativement (licenciement, fusion ou implantation de nouveaux systèmes). Les pauvres opportunités d'avancement de carrière, et les événements traumatiques (accidents ou dangers extrêmes) peuvent être considérés comme des stressseurs organisationnels. Dans notre travail de thèse nous nous sommes intéressés aux réactions de stress prolongé (burnout) en lien avec des stressseurs organisationnels et relationnels et plus particulièrement ceux qui sont centrés sur la perception du management de la hiérarchie. Avant de présenter le détail de notre recherche il nous faut définir les concepts de stress, de burnout et d'engagement ainsi que les modèles qui ont guidé notre réflexion.

## **1. Le stress**

Le concept de stress se définit par la réaction de stress proprement dite. Selon, Sonnentag et Frese (2003) les réactions de stress professionnel peuvent être à court ou à long terme et se répercuter aux niveaux physiologique, psychologique et social. Du point de vue psychologique, Doyle (2004) rappelle qu'à court terme les pressions au travail peuvent susciter un challenge favorisé par la sécrétion d'adrénaline dans le sang qui va aider à l'action face aux difficultés. Mais, si ce mécanisme se prolonge trop cela risque de provoquer des perturbations de l'humeur, une baisse de la performance, une augmentation des accidents et des conflits interpersonnels. De plus, le stress au travail provoque une baisse du bien-être des salariés touchés, une augmentation des absences et une augmentation du turnover. Enfin, les réactions d'un stress à long terme, d'un point de vue physiologique risquent de toucher la pression artérielle, le taux de cholestérol et la sécrétion d'hormones affectant le système cardiaque et immunitaire (cf. Sonnentag et Frese, 2003). Il peut aussi apparaître des troubles mentaux et musculo-squelettiques et du diabète de type II. Ces réactions peuvent s'expliquer à partir des travaux de Selye (1975). Cet auteur a mis en évidence lors d'épisodes de stress des mécanismes complexes d'adaptation qui commencent par une accélération brutale du pouls et un détournement partiel du sang des zones cognitives du cerveau pour irriguer d'autres sites plus essentiels pour la mobilisation d'urgence. Ensuite, le stress se prolonge par la production d'hormones et de substances qui à long terme peuvent provoquer un épuisement de l'individu le menant à l'extrême à sa mort.

Rajoutons aussi l'apparition possible de symptômes dépressifs et d'anxiété associés au stress mais qui ne sont pas des troubles dépressifs majeurs nécessitant une hospitalisation. Il s'agit plutôt de mécanismes émotionnels et cognitifs spécifiques que nous allons définir maintenant dans le syndrome de burnout (Maslach et Jackson, 1981 Maslach et Jackson, 1984, Maslach, Schaufeli et Leiter 2001). Nous définirons aussi dans la partie qui suit le concept d'engagement (Bakker, 2001 ; Khan, 1992 ; Schaufeli, Salanova, González-Romà et; Maslach et Leiter, 2008)

## **2 Le burnout et l'engagement<sup>1</sup>**

Selon une acceptation large, ce que l'on nomme mal-être au travail peut revêtir un ensemble d'états définis de manière diversifiée. Ces états peuvent aller du mal-être émotionnel diffus au syndrome de burnout dont le retentissement sur la santé est connu depuis les travaux de Freudenberger et Richelson (1980) et qui ont été poursuivis par Maslach et Jackson (1981, 1984). Le burnout est une réaction émotionnelle négative envers son travail qui résulte d'une exposition prolongée à des stressors interpersonnels chroniques au travail et qui conduit à un syndrome psychologique particulier (Maslach et Jackson, 1981, 1984; Maslach, Schaufeli et Leiter 2001). Le syndrome de burnout est caractérisé par une forme de détresse mentale avec une prédominance de fatigue émotionnelle, des symptômes physiques, mentaux et comportementaux en lien avec le travail et une baisse du sentiment d'efficacité (Maslach et Schaufeli, 1993) que nous allons décrire ci-dessous.

### **2.1 Le burnout**

Les études sur l'engagement et le burnout mettent en avant l'idée que le burnout est une érosion de l'engagement à son travail (Maslach et Leiter, 2008 ; Schaufeli, Salanova, González-Romà et Bakker, 2001). Le burnout est conceptualisé par un ensemble d'états psychologiques qui s'opposent sur un continuum allant de l'épuisement à l'engagement au travail (Maslach et Leiter, 2008). Le burnout est décrit par trois états qui sont : l'épuisement ou perte d'énergie avec des symptômes dépressifs ; le cynisme ou dépersonnalisation qui est une mise à distance d'autrui (client, élève, ou patient) et l'apparition d'un sentiment d'inefficacité personnelle (croyance en son inaptitude).

---

<sup>1</sup> La traduction littérale du terme anglais «*engagement*» pourrait être en français «engagement» ; or cette traduction française est souvent utilisée pour traduire «commitment» en anglais qui est totalement différent d'«engagement». Pour commitment, nous préférons la traduction «attachement» en français qui représente mieux son sens. Aussi, afin d'éviter les confusions entre concepts, nous nous proposons d'utiliser «engagement» en français pour traduire l'«engagement» anglais car elle reflète l'ensemble du concept anglais d'«engagement» tel que défini par les auteurs.

La composante de la fatigue émotionnelle ou épuisement professionnel est considérée par la plupart des auteurs comme une dimension centrale du burnout liée à la pression individuelle. C'est la dimension qui a été la plus largement étudiée du syndrome de burnout. La mesure de la fatigue émotionnelle permet d'identifier le sentiment d'être sur-étreint et vidé de ses ressources émotionnelles et physiques. Cette dimension ne permet pas de rendre compte des aspects relationnels du burnout (liée au cynisme) mais elle indique un risque possible à long terme de provoquer une distance émotionnelle et cognitive avec son travail de manière à faire face à cette fatigue et que l'on désigne comme le cynisme ou dépersonnalisation. Ainsi, la dimension du cynisme représente la dimension interpersonnelle du syndrome de burnout. Elle réfère à la réponse négative liée à l'insensibilité ou au détachement excessif envers les différents aspects de son travail. Cette attitude est reconnue comme étant une tentative de se mettre à distance des divers aspects de son travail en réaction à la fatigue émotionnelle, ce qui explique les forts liens trouvés dans la littérature entre ces deux dimensions (Maslach et Leiter, 2005). Les deux dimensions cynisme et fatigue émotionnelle sont toujours reliées dans les études, elles apparaissent et disparaissent ensemble quand le sentiment d'engagement est retrouvé (Maslach et Leiter, 2008). Enfin, le sentiment d'inefficacité ou réduction de l'accomplissement représente la dimension de l'auto-évaluation du burnout. Elle réfère aux sentiments d'incompétence et au manque d'accomplissement et de productivité dans son travail. Cette dernière dimension entretient une relation plus complexe avec les deux autres dimensions. En effet, parfois elle entretient une relation directe, parfois elle est plus indépendante.

## Burnout et dépression

Du point de vue de la santé, les symptômes du burnout ressemblent à ceux du diagnostic psychiatrique de neurasthénie liée au travail (Maslach et Leiter, 2008). Même si les symptômes de burnout sont distincts de ceux d'une maladie mentale plus sévère comme la dépression, les deux phénomènes peuvent être reliés (Bakker, Schaufeli, Demerouti, Janssen, Van Der Hulst, Brouwer, 2000). En effet, les symptômes de dépression se traduisent par de la fatigue, un retrait social et un sentiment d'échec (Beck, 1970, Beck, Brown, Epstein, et Steer, 1988) qui font se corréler les symptômes de burnout et de dépression (e.g., Maslach et Jackson, 1986). Cependant, Bakker, Schaufeli, Demerouti, Janssen, Van Der Hulst, Brouwer (2000) ont comparé les liens entre les symptômes de burnout et la dépression mesurée par 4 dimensions (activité somatique réduite, affect dépressif, perte des affects positifs et interpersonnels), et ils trouvent que le manque de réciprocité dans la sphère professionnelle

est relié au burnout tandis que le manque de réciprocité dans la sphère intime est lié à la dépression.

Pour les auteurs, la dépression peut être indirectement le résultat d'un burnout prolongé parce que la dépression est un phénomène plus global et indépendant du contexte tandis que le burnout est directement relié au travail.

## Conséquences du burnout

Un ensemble de recherches sur le burnout montre que le burnout est associé à la dépression (Schaufeli et Enzmann, 1998), à une mauvaise santé perçue (Melamed, Shirom, Toker, Berliner et Shapira, 2006), à des problèmes de sommeil (Grossi, Perski, Evengard, Blomkvist et Orth-Gomer, 2003) et à des problèmes de santé comme des douleurs musculo-squelettiques (Armon, Melamed, Shirom et Shapira 2010), des maladies cardiovasculaires et le diabète de type 2 (Melamed et al., 2006). Le burnout est associé aussi à de plus forts risques de mortalité chez les jeunes employés, mais aussi aux absences pour maladies, aux intentions de quitter l'organisation et à la réduction de l'attachement organisationnel (Lee et Ashforth, 1996). Pour finir, le burnout est associé à davantage de turnover (Jackson, Schwab et Shuler, 1996) et de faibles comportements de citoyenneté, de faibles performances en dehors du rôle prescrit par son poste et à une faible satisfaction des clients (Taris, 2006). De hauts niveaux de burnout sont ressentis en association avec de fortes demandes du travail telles que des surcharges, des conflits de rôle, ou un manque de clarté dans les rôles, mais aussi en lien avec les conflits entre le travail et la vie familiale (Allen, Herst, Bruck et Sutton, 2000 ; Netemeyer, Boles et McMurrian, 1996). Inversement, des recherches (Lee et Ashforth, 1996, Maslach et al. 2001) ont montré que disposer de ressources au travail telles que percevoir du contrôle dans ses tâches (autonomie), percevoir du soutien social et obtenir du feed-back régulièrement permet de réduire le burnout.

L'importance de ce modèle du burnout est qu'il place l'expérience de burnout au cœur du contexte de travail en incluant aussi dans sa mesure des aspects personnels mais aussi interpersonnels (Maslach, 1993). Il est vrai que sur le plan individuel, Alarcon, Eschleman et Bawling (2009) expliquent dans une méta-analyse qu'au sein d'un environnement de travail stressant, certaines personnes plus que d'autres risquent de développer un burnout en fonction du niveau de leurs facteurs de protection liés à la personnalité. En effet, les traits de personnalité faibles sur : l'estime de soi, le sentiment d'auto-efficacité générale, le locus interne, la stabilité émotionnelle, la conscienciosité, l'agréabilité, l'affectivité positive, la robustesse, la proactivité et l'optimisme sont corrélés significativement aux trois dimensions du burnout. Cela implique qu'aider les personnes à renforcer ces facteurs de personnalité dans

des programmes de gestion individuelle du stress pour les aider à mieux résister à des conditions de travail stressantes reste valable à condition que l'on modifie aussi les facteurs organisationnels qui causent le stress. A l'origine, l'instrument de mesure standard du burnout est le MBI (Maslach Burnout Inventory) de Maslach et Jackson (1981). Il était utilisé tout d'abord pour le personnel des services à la personne (par exemple dans le secteur éducatif, la santé ou le social) puis des versions de cet instrument de mesure se sont succédées pour pouvoir adapter la mesure du burnout à tout type de poste, il s'agit du MBI GS (Maslach Burnout Inventory General Survey) développé par Schaufeli, Leiter, Maslach, et Jackson (1996). Cet outil présente une structure factorielle consistante à travers les différentes professions (Maslach, Jackson et Leiter, 1996).

Sous l'impulsion du développement de la psychologie positive (Seligman et Csikszentmihalyi, 2000) qui s'intéresse au fonctionnement optimal et aux forces liées au comportement humain ; un intérêt croissant à considérer les aspects inverses du burnout s'est développé. Un certain consensus dans la littérature s'est forgé autour du concept d'engagement au travail. Nous allons définir ce qu'est l'engagement au travail selon la perspective de Maslach, Schaufeli et Leiter (2001).

## 2.2 L'engagement au travail

Il s'agit d'un concept relativement nouveau qui s'est développé originellement avec Khan, (1992) qui évoque un état de présence psychique, un dynamisme, et un engagement cognitif, émotionnel et comportemental. Ce concept dont l'opérationnalisation n'avait pas été réalisée par Khan, a évolué selon différentes perspectives dont celle de Maslach et Leiter (1997). Ces auteurs ont d'abord supposé que cet état de connexion dynamique à son travail pourrait être l'inverse des trois dimensions du burnout. Cependant, si on a commencé à mesurer l'engagement par les scores inverses du burnout, les chercheurs se sont aperçus que l'absence de burnout n'était pas le signe de la présence simultanée d'engagement. Ainsi, la relation entre burnout et engagement ne s'est plus limitée aux deux extrêmes d'un même continuum mais il est apparu selon plusieurs études que ces deux concepts, même s'ils sont fortement et inversement reliés, étaient mieux mesurés de manière indépendante (Schaufeli, Martinez, Marques-Pinto, Salanova et Bakker, 2002, Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma et Bakker, 2002).

Le concept d'engagement va au-delà de l'idée d'attachement à son travail (Meyer et Allen, 1997), de la satisfaction ou encore de l'implication au travail (Kanungo, 1979). En effet, un salarié peut être fortement engagé dans l'activité qu'il exécute et peu attaché ou impliqué à l'organisation dans laquelle il travaille.

A ce titre, les recherches ont montré que l'engagement au travail est théoriquement et empiriquement distinct des concepts de satisfaction au travail, d'attachement ou d'implication organisationnelle (Bakker et Oerlemans, 2011 ; Hallberg et Schaufeli, 2006).

Dans sa description, l'engagement se rapproche de l'état de « flow » en anglais ou flux en français, c'est-à-dire l'état de totale harmonie avec l'activité en cours d'exécution (Csikszentmihalyi, 1997) mais à la différence que l'engagement au travail est un état plus durable. L'engagement au travail est défini selon Schaufeli, Martinez, Marques-Pinto, Salanova, et Bakker (2002) par un état motivationnel gratifiant, persistant, et positif relié à son travail et qui consiste en trois dimensions : vigueur, dévouement et absorption. La vigueur est caractérisée par un haut niveau d'énergie, de volonté à s'investir, à faire des efforts à son travail et une attitude de persistance lors de difficultés. Le dévouement est caractérisé par un sentiment de signification, d'enthousiasme, d'inspiration et de challenge ; et enfin l'absorption est caractérisée par un haut niveau de concentration au travail, un sentiment de difficulté à se détacher du travail (Schaufeli et al., 2002). Les différents travaux sur l'engagement et le burnout ont montré que la vigueur et le dévouement sont considérés comme les dimensions centrales de l'engagement au travail et sont inversement reliés aux éléments centraux du burnout (fatigue émotionnelle et cynisme), mais ce sont bien des facteurs séparés même s'ils sont hautement corrélés (Crawford, LePine et Rich, 2010 ; Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma et Bakker, 2002). Alors que l'absorption est peu corrélée à la dimension du burnout qui est le sentiment d'inefficacité professionnelle (Schaufeli et Bakker, 2004). Par ailleurs, Bakker, Schaufeli, Leiter et Tarris (2008) ont montré que des variables considérées comme des ressources au travail (comme le contrôle, le support social, les opportunités d'apprentissage et le feedback régulier sur la performance) sont des variables qui ont un effet positif sur l'engagement mais aussi sur la satisfaction au travail (Sousa-Poza et Souza-Poza, 2000). Enfin l'engagement selon Maslach et Leiter (2008) représente l'objectif à atteindre lorsque l'on veut intervenir sur le burnout. En effet, une intervention sur le burnout doit viser à augmenter l'énergie des salariés, élever leur vigueur et leur capacité de résilience, promouvoir leur implication et l'absorption dans leurs tâches pour garantir leur dévouement et leur sens de l'efficacité et du succès.



### **3. Burnout, engagement et les autres variables en lien**

Selon Maslach et Leiter (2008), peu d'études montrent une baisse systématique des performances en lien avec le burnout. Par contre, selon les mêmes auteurs, beaucoup d'études témoignent du fait que le burnout est associé à des formes de réponses négatives au travail comme l'insatisfaction, la perte de l'attachement à son travail (« commitment » en anglais), une augmentation de l'absentéisme, de l'intention de quitter le travail et du turnover. Maslach et Leiter (2008) ont montré par une étude longitudinale menée sur une année que dès l'apparition d'un des deux symptômes du burnout (fatigue émotionnelle ou cynisme), il y a un déséquilibre qui conduira à terme la personne à basculer soit vers le burnout soit vers l'engagement au travail en fonction de la qualité de la relation qu'elle entretient avec son travail. Ils ont identifié les variables les plus susceptibles d'agir sur la qualité de la relation que l'individu entretient au travail pour prédire le burnout versus l'engagement au travail. Maslach et Leiter se sont intéressés aux six domaines clés de la vie au travail mesurés par l'échelle « Areas of Worklife Scale » de Leiter et Maslach, (2004). Il s'agit de la surcharge de travail, du faible contrôle perçu des risques, des faibles récompenses, de la mauvaise qualité des relations au sein de la communauté, de la faible justice perçue au travail et enfin d'une faible adhésion aux valeurs véhiculées au travail. Les résultats de ces travaux montrent que la justice organisationnelle (ex : favoritisme, inéquité, fraude) joue un rôle clé dans la prédiction sur le long terme du burnout versus de l'engagement au travail. Les auteurs montrent que lorsqu'un salarié a un signe précurseur de burnout (fatigue émotionnelle ou cynisme), les perceptions de justice au travail vont permettre de dissiper ces signes précurseurs et renforcer l'engagement au travail. Alors que des perceptions d'injustice au travail vont au contraire amplifier ces signes de fatigue ou de cynisme jusqu'à faire basculer les salariés vers un burnout. Ainsi, ressentir déjà une partie du syndrome (soit la fatigue soit le cynisme) est un risque car cela rend l'individu plus sensible à l'environnement. Et selon les auteurs, le facteur organisationnel le plus prompt à précipiter le salarié vers le burnout ou au contraire l'engagement ce sont les perceptions de justice organisationnelle. Ce concept central va être défini plus précisément dans les sections suivantes. Même si la justice organisationnelle prédit des construits reliés comme la satisfaction et la baisse des intentions de turnover (Cohen-Charash et Spector, 2001; Colquitt et al., 2001), l'impact de la justice sur l'engagement est moins connu selon Moliner, Martinez-Tur, Ramos, Peiro et Cropanzano (2008).

# Chapitre 4. Les liens entre les perceptions de justice et le burnout

Elovainio et al. (2005) ont recensé un ensemble de travaux qui montrent les liens significatifs entre le sentiment d'injustice, l'insatisfaction, les représailles et les agressions au travail, la perte de l'engagement et le fait de quitter son emploi. Ces auteurs abordent aussi des liens spécifiques entre le sentiment d'injustice et la suggestibilité à tomber malade. Au niveau du sentiment d'injustice, Van den Bos et Lind (2002) rappellent que la justice est liée à l'implication des salariés dans l'institution, à l'émission des comportements de citoyenneté au travail (cf. chapitre 6), au support social, à la prévention et la résolution des conflits, mais aussi à la performance et la satisfaction au travail. En revanche, l'injustice provoque l'augmentation du stress, le fait de vouloir quitter son emploi, de moins coopérer avec les autres, d'avoir plus de comportements antisociaux et d'engendrer des poursuites judiciaires contre l'entreprise. Nous allons voir les conséquences de la justice sur la santé et le rapport au travail, nous verrons ensuite les liens entre la justice et le burnout qui nous ont permis d'élaborer nos premières hypothèses de recherche.

## 1. Lien en termes de santé

Une méta-analyse a examiné les effets des perceptions de justice sur la santé (Robbins, Tetrick et Ford, 2011) et montre que les salariés souffrent lorsqu'ils expérimentent de l'injustice au travail. En effet, les perceptions d'injustice sont surtout associées à des indicateurs de santé reliés à la pression au travail comme le burnout, le stress et les états émotionnels négatifs et un peu moins avec des indicateurs de santé physiologique ou comportementaux (maladie physique et comportement déviant de la santé comme fumer, consommer trop d'alcool, ou la sédentarité). Toutefois, selon les auteurs, l'injustice impacte indirectement la santé par le stress et la pression qu'elle provoque. Cette méta-analyse montre aussi que la dimension interactionnelle de justice est la moins prédictive de la santé comparée aux autres dimensions de justice et les auteurs ajoutent qu'il est important de tenir compte de l'ensemble des dimensions de justice car chaque dimension apporte des effets additionnels en lien à la santé.

Enfin, cette méta-analyse montre que l'association entre perceptions de justice et santé varie selon des modérateurs comme la nationalité et le type de mesure prise pour mesurer la santé.

En effet, il y a plus d'association entre perception de l'injustice et la santé dans les cultures individualistes comme les Etats-Unis que dans les cultures collectivistes. De plus, il y a moins d'association entre perception de l'injustice et les mesures objectives pour mesurer la santé (mesuré par des tiers personnes comme des soignants par exemple) comparé à des mesures auto-rapportés qui donnent surtout des indications sur comment les salariés se représentent leur santé.

Un certain nombre d'autres études (Elo, Ervasti, Kuosma et Mattila, 2008) montrent que les personnes exposées à de faibles réciprocités dans les distributions et aux conséquences de l'injustice des dirigeants souffrent deux fois plus de maladies cardiovasculaires, de dépressions, ou de dépendance à l'alcool comparées à des personnes qui ne sont pas exposées à ces facteurs d'injustice. D'une manière globale, le manque de justice agit sur les attitudes au travail mais aussi sur les problèmes de santé comme les risques cardiovasculaires, la tension, et les problèmes d'immunité (Elovainio, Kivimäki, Vahtera, Virtanen et Keltikangas-Järvinen, 2003). Ces auteurs avancent que la méfiance et le manque de justice font partie des stressseurs majeurs de la vie quotidienne qui prédisent en partie la mortalité. Ils ajoutent que les effets délétères de l'injustice seraient liés au prolongement d'états émotionnels négatifs qui conduisent à des changements physiologiques, psychologiques et comportementaux associés au stress. Par ailleurs, ces auteurs montrent aussi que les dispositions personnelles, telles que le caractère hostile et le névrosisme augmentent le risque d'atteintes à la santé lorsque les perceptions de justices procédurales et interactionnelles sont faibles. De plus, Greenberg (2006) souligne l'importance des effets de justice procédurale et interactionnelle sur le stress (il cite plusieurs travaux de Elovainio et al., 2000, 2001 et 2003). En effet, lorsque les injustices procédurale et interactionnelle se combinent ensemble, les dégâts sur la santé sont encore plus importants et notamment sur les désordres psychiques mineurs, l'insomnie et les absences pour maladie professionnelle. Greenberg (2006) montre qu'il y a une baisse des insomnies reliées à la détresse au travail des salariés lorsque leurs managers sont formés à la justice interactionnelle et informationnelle. Ces effets bénéfiques des formations en justice interactionnelle et informationnelle pourraient venir de l'amélioration du climat de justice perçu ou de l'effet des émotions discrètes.

## 2. Liens par rapport au coping

Le coping a été défini comme l': «ensemble des efforts cognitifs et comportementaux, constamment changeants, déployés par l'individu pour gérer des exigences spécifiques, internes et/ou externes, évaluées comme consommant ou excédant ses ressources » (Lazarus et Folkman, 1984, p. 141).

Rascle et Bruchon-Schweitzer (2006) mettent en évidence une plus grande émission de comportements à risques chez les personnes souffrant de burnout (tabagisme, alcoolisme, troubles des comportements alimentaires, absence d'activité physique). Ces stratégies de coping inadéquates sont adoptées par les individus pour tenter maladroitement de faire face à leur mal-être lié au stress prolongé. Dans d'autres circonstances et selon les évaluations cognitives que font les personnes de leur situation, les individus vont réagir différemment face aux mêmes stressseurs (Lazarus et Folkman, cité dans Truchot, 2004). Les réactions des individus selon les évaluations qu'ils font de la situation donneront lieu aux différents types de coping. En effet, selon les théories de l'évaluation cognitive (pour une revue voir Untas, Koleck, Rascle et Bruchon-Schweitzer, 2012) un individu face à une difficulté fait d'abord une évaluation primaire de la situation qui consiste à se demander si cela vaut vraiment la peine de réagir ou pas (est-ce que le challenge permet de répondre à un besoin nécessaire et attractif pour l'individu). Ensuite, dans un second temps (évaluation secondaire) l'individu évalue s'il est capable de surmonter ou pas les difficultés. Et s'il s'en sent capable, il prendra la décision d'agir en utilisant différents types de stratégies de coping passive ou active. Le coping « passif ou émotionnel », est par exemple la confrontation émotionnelle directe avec la situation, son évitement, ou le fait de choisir de contrôler ou camoufler ses émotions. Par contre, l'autre type de coping est dit « actif ou cognitif » parce qu'il fait référence aux stratégies cognitives de résolution de problème. Il s'agit par exemple de chercher à contrôler ou changer la situation, ou encore d'accepter ses responsabilités, chercher des solutions ou alors de réévaluer cognitivement la situation plus objectivement ou positivement de manière à mieux la surmonter. Selon Folkman (cité dans Truchot, 2004), plus la personne se sent efficace, plus elle choisit un coping actif, orienté sur la résolution du problème, et cela est relié à moins de burnout. Ben-Ari, Tsur et Har-Even (2006) montrent que lors des compétitions sportives, favoriser une justice procédurale (équité des décisions prises, considération des opinions et des besoins des personnes) auprès de sportifs professionnels, engendre une perception positive du stress vécu comme un challenge plutôt qu'une menace. Les auteurs expliquent ce phénomène lié à la justice perçue par l'apparition d'un plus fort engagement à l'effort ce qui développe un esprit de loyauté au sein de l'équipe. Cela engendre aussi moins d'inquiétudes et permet d'aider les sportifs à percevoir le stress plus positivement et cela augmente aussi l'esprit d'entraide. Aussi, Ben-Ari, Tsur et Har-Even trouvent que cette situation est liée à l'adoption d'un coping actif centré sur la résolution de problèmes qui selon Folkman (cité dans Truchot, 2004) est favorable à la réduction des effets du stress.

Enfin, selon Hart et Cooper (2005), le stress au travail résulte d'une interaction entre des variables organisationnelles (ambiguïté dans les rôles, manque de promotion, mauvaises

relations, peu de consultation) et des variables individuelles (problèmes familiaux, financiers, crise) qui forment un ensemble plus ou moins en équilibre de forces et de faiblesses pouvant conduire au stress ou au contraire au bien-être au travail et à la performance. Les auteurs expliquent que la qualité de l'expérience affective vécue au travail (positive ou négative) et les stratégies de coping interagissent pour augmenter ou réduire le stress. C'est-à-dire qu'un coping passif augmente les affects négatifs tandis qu'un coping actif les diminue. Cette théorie permet de comprendre la dynamique du stress et ses implications en incluant à la fois des variables organisationnelles objectives quant à la qualité de vie au travail et comment l'individu y réagit. C'est en nous inspirant de ce modèle et en l'adaptant à nos hypothèses de travail en lien avec les perceptions de justice que nous avons proposé notre schéma explicatif des liens entre les variables à l'étude (voir schéma 1).

### 3. Liens avec les émotions

Selon les théories de l'évaluation de l'émotion (e.g, Lazarus, 1991 ; Scherer, 2001) les individus vont déchiffrer leur environnement pour détecter les changements. Les réactions émotionnelles apparaissent quand les individus perçoivent des expériences qui influent sur leurs buts et leurs valeurs (Scherer 2001). Ainsi, les émotions positives vont apparaître si cette expérience facilite l'accomplissement de leurs objectifs et inversement pour les émotions négatives qui apparaissent lorsque leurs buts et valeurs sont entravés. La justice est associée aux préoccupations morales, relationnelles et instrumentales (Rupp, 2011) et à l'accomplissement de plusieurs besoins psychologiques comme le besoin de contrôle, d'éthique, d'appartenance, d'estime de soi, et le besoin de donner du sens à son existence (Cropanzano et al., 2001). Les théories et les recherches sur la justice suggèrent que les individus ont de fortes réactions émotionnelles à l'injustice comme l'outrage moral ou « rage déontique » selon Bies (1987) et Folger (2001). Folger, Cropanzano et Goldman (2005), montrent que l'injustice provoque des réactions émotionnelles de forte intensité. Selon Weiss et Cropanzano (1996) les émotions négatives produisent des réactions plus fortes et plus envahissantes que les émotions positives car elles sont plus perturbatrices et requièrent des ressources émotionnelles et cognitives pour les gérer.

La théorie d'expansion et de développement (Fredrickson, 1998, 2001) suggère que les émotions positives sont généralement associées à la tendance à s'engager dans des activités adaptées et des comportements d'approche et de connexion à l'environnement tandis que c'est l'inverse avec les émotions négatives qui sont reliées à la tendance au retrait, à l'évitement et aux comportements de représailles (Fredrickson, 1998, 2001 ; Frijda, 1993 ; Lazarus, 1991).

Lazarus (1991), présente les émotions négatives comme un signal indiquant qu'une situation, ou un événement sont problématiques et qu'il est nécessaire de les modifier ou réparer. Pour Tavis (1982), la colère signifie une variété de messages comme l'insatisfaction avec l'action, la violation de la justice ou le fait que celui qui a commis une faute aurait dû agir différemment. Par ailleurs, la colère peut être aussi associée aux tentatives de clarifier et résoudre une source de conflit (Averill, 1982). Barclay, Skarlicki, et Pugh (2005) avancent que les émotions négatives centrées sur soi (e.g, la honte ou la culpabilité) apparaissent quand les individus s'évaluent eux-mêmes négativement ou lorsqu'ils pensent que les autres les évaluent négativement. Ces émotions en lien avec ce qu'a fait l'individu sont liées aux attributions internes de responsabilité (Tangney et Dearing, 2002) c'est-à-dire lorsque l'on se rend responsable. Il y a aussi les émotions négatives centrées sur l'extérieur ou autrui (e.g., la colère, l'irritation) qui apparaissent quand les individus évaluent une personne en rapport avec la justice (Tangney et al., 2002) ou lorsque les personnes en veulent à autrui à cause d'une situation. Schroth et Shah (2000) avancent qu'il n'est pas facile d'attribuer un blâme à autrui lorsque les conditions d'attribution sont justes (justice procédurale) et même si les individus reçoivent des distributions défavorables.

Pour certains auteurs (Lind, Greenberg, Scott, et Welchans, 2000), les liens entre justice et affect sont liés à la dimension interactionnelle qui augmente les émotions négatives et devient un antécédent de la justice procédurale. En effet, des chercheurs ont avancé l'idée que l'affect est fonctionnel et guide les interprétations que l'on peut faire des situations. Par exemple, les recherches de Weiss et Cropanzano montrent que l'affect peut influencer les jugements de justice si ces affects émanent d'événements antérieurs reliés au travail et même si cela provient d'événements extérieurs au travail. Van den Bos (2003) supporte aussi cette idée en montrant que les individus perçoivent davantage de justice procédurale lorsqu'ils sont d'une humeur positive et davantage d'injustice lorsqu'ils sont d'humeur négative mais cet effet se produit uniquement lorsque les individus sont incertains de la justice des procédures.

Dans un autre registre, de nombreuses études montrent que les émotions sont en lien avec les perceptions de justice. Une méta-analyse réalisée par Barsky et Kaplan (2007) et menée sur 35 études, trouvent des corrélations de  $r = 0,31$  entre l'humeur positive et la justice distributive et  $r = 0,35$  avec la justice procédurale (la justice interactionnelle n'a pas été examinée par manque d'étude). En ce qui concerne les corrélations entre les humeurs négatives et les perceptions de justice, les données sont de  $r = - 0,25$  pour la justice distributive, et  $r = - 0,24$  pour la justice procédurale et  $r = - 0,43$  avec la justice interactionnelle. La méta-analyse de Barsky et al. (2007) révèle aussi que les perceptions de justice sont liées aux états positifs alors que les perceptions d'injustice sont liées aux états

émotionnels négatifs. Les relations étaient constantes que les affects soient positifs ou négatifs et selon les différentes dimensions de justices.

Zapata-Phelan, Colquitt, Scott et Livingston (2009) rappellent aussi que les perceptions de justice procédurale et interactionnelle sont associées à des émotions positives telles que le bonheur et moins de sentiments de colère et d'hostilité. Ils montrent encore que la justice procédurale augmente les performances à la tâche via l'augmentation de la motivation intrinsèque. Ils proposent que ce mécanisme soit lié à la médiation des émotions positives et négatives provoquées par la justice. Enfin, l'émotion positive est suscitée par la perception de justice qui provoque une évaluation positive de la tâche comme étant intéressante créant ainsi une motivation intrinsèque à cette tâche. Inversement, en présence d'injustice cela va créer des affects négatifs qui vont conduire à une évaluation négative de la tâche conduisant à faire chuter la motivation.

Il y aurait aussi un rôle médiateur des émotions négatives dans la relation entre justice procédurale (et non avec la justice distributive) et comportement contreproductif (Fox, Spector et Miles, 2001). Ainsi, les émotions joueraient un rôle de médiation entre la justice globale et d'autres variables conséquentes. Par exemple, la colère devrait être en lien avec les représailles, alors que pour la joie, il devrait y avoir un lien avec le fait de vouloir se connecter à autrui, et s'engager avec la source qui procure cette émotion de joie. Colquitt, Rodell, Zapata, Scott, Long, Conlon et Wesson (2013) confirme, avec une méta-analyse la médiation des affects positif et négatif dans la relation entre perception de justice et comportement au travail. Les résultats de cette méta-analyse montrent que la qualité de l'échange social conceptualisée par la confiance, l'attachement, le support perçu de son organisation, et le degré de respect mutuel entre supérieur et salarié, médiatise la relation entre justice et comportement de réciprocité. Ainsi, la qualité de l'échange, médiatise la relation entre perception de justice et performance à la tâche et les comportements de citoyenneté. Dans leur étude les dimensions procédurale et distributive ont des tailles de l'effet plus importantes pour la performance tandis que ce sont les dimensions informationnelle et procédurale qui ont des tailles de l'effet plus importantes pour les comportements contreproductifs. Cette méta-analyse confirme enfin qu'il y a des effets directs entre les comportements contreproductifs et les perceptions d'injustice distributive, procédurale et interactionnelle via l'affect négatif, c'est-à-dire que la relation entre la perception de justice et comportement contreproductif s'explique plus par l'affect que par la qualité de l'échange social. Tandis que les effets sont indirects entre justice et comportements de citoyenneté et la performance via l'échange social. De plus, dans cette étude, les perceptions de justice reliées au superviseur sont plus prédictives que celles reliées à

l'organisation. Ainsi, les auteurs conseillent aux organisations de veiller à rendre le leadership et la politique de management plus consistant, équitable et capable de correction car cela a des effets importants sur les attitudes et les comportements au travail.



## **II. DEUXIEME PARTIE :**

# **Analyse des liens entre perceptions de la justice, burnout, engagement et états affectifs**

Cropanzano, Stein, et Nadisic (2011) rappellent que l'affect est central dans la théorie de l'équité de Adams (1963, 1965). Un ressenti d'inéquité va engendrer des affects déplaisants qui peuvent être réduits si la personne change son comportement en baissant son rendement ou en changeant de référent pour comparer sa situation (Kulik et Ambrose, 1992). La sous-rétribution (injustice distributive) est davantage en lien avec la colère, la rage et l'indignation face à l'inéquité et dans une moindre mesure le désespoir, la dépression et le sentiment d'impuissance (Mikula, 1986). Tabibnia, Sapute et Lieberman (2008) avancent que l'injustice active les centres de l'émotion négative tandis que l'équité active les centres de l'émotion positive (amygdale, striatum ventral). Moliner, Martinez-Tur, Peiro, Ramos et Cropanzano (2005) montrent que le climat de justice compris comme les perceptions de la justice partagées au sein des membres d'une équipe (Schminke, Ambrose et Cropanzano, 2000 ; Liao, Rupp, Naumann et Bennett, 2000), corrèle négativement avec le burnout. Ce lien dépend du degré d'accord des membres ou encore appelé force du climat. Selon ces auteurs, c'est surtout la dimension interactionnelle du climat de justice perçue qui prédit le mieux la fatigue émotionnelle et le cynisme, c'est-à-dire que plus le groupe perçoit d'être bien traité moins il y a de burnout. Les perceptions du climat de justice distributive et procédurale jouent dans cette étude un rôle plus secondaire en sachant que la dimension informationnelle n'était pas prise en compte dans ces perceptions de groupe; toutefois le climat de justice procédurale reste en lien avec le cynisme. Moliner, Martinez-Tur, Peiro, Ramos et Cropanzano (2008) montrent encore que la justice procédurale et interactionnelle sont d'importants prédicteurs antécédents du burnout et de l'engagement au travail, et notamment ils sont en lien avec le bien-être au travail et cela affecte indirectement les comportements favorables vis-à-vis du client. Enfin, pour Schmidt et Klaus-Helmut (2007), la justice procédurale favorise un type

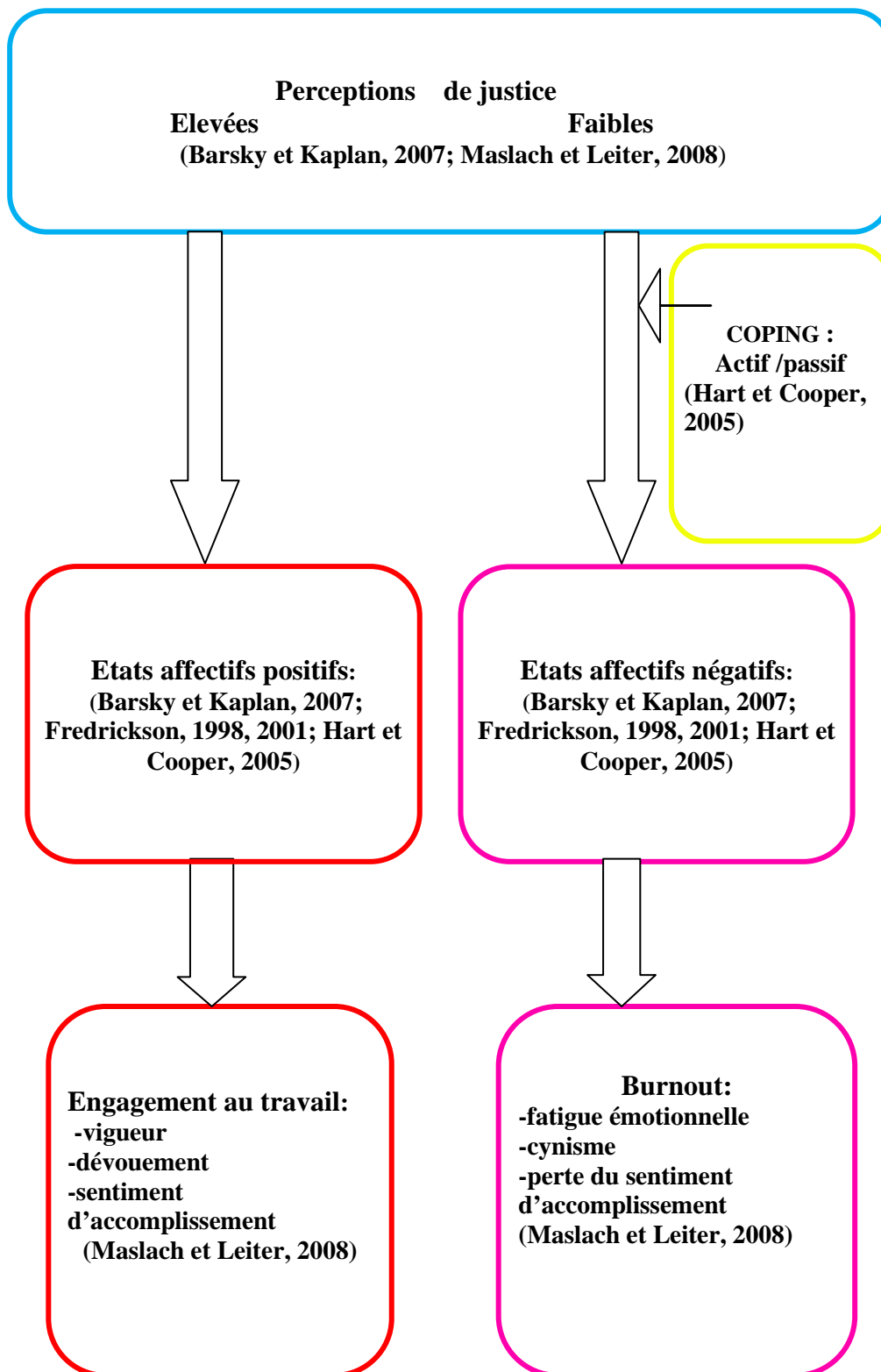
d'attachement au travail qui réduit la pression, augmente le bien-être et tempore voire élimine les effets du burnout notamment sur les dimensions de l'épuisement émotionnel et du cynisme. Enfin, Janssen (2004) a montré que des niveaux d'injustice distributive associés à l'injustice procédurale rendent des situations de travail en lien avec l'innovation plus stressantes alors que la présence de justice procédurale est associée à moins d'anxiété et de stress ressentis en contexte d'innovation au travail. Les auteurs expliquent que la dimension procédurale permet de contrôler les situations d'injustices distributives en leur donnant du sens, ce qui aide les individus à ressentir moins d'incertitude et permet de diminuer le stress.

Le but de notre recherche est de comprendre comment s'articulent les perceptions de la justice avec les sentiments et affects au travail mais aussi de vérifier s'il y a des dimensions de justice plus aptes à améliorer la qualité de vie au travail et réduire les risques de burnout. Nous allons voir dans le chapitre qui suit les relations entre les perceptions de justice et les variables qui nous intéressent et qui ont été mise en évidence dans la littérature sur le burnout, et l'engagement au travail. Après une étude attentive de la littérature, nous avons identifié un certain nombre de variables importantes mises en avant dans des travaux assez récents sur la question du stress et qui font référence à la justice organisationnelle (Elovainio, Kivimäki, Vahtera, Virtanen et Keltikangas-Järvinen, 2003 ; Maslach et Leiter, 2008 ; Zapata-Phelan, Colquitt, Scott et Livingston, 2009), aux stratégies de coping (Ben-Ari, Tsur, Har-Even, 2006 ; Hart et Cooper, 2005) et aux états émotionnels (Barsky et Kaplan, 2007 ; Elovainio, Kivimäki, Vahtera, Virtanen et Keltikangas-Järvinen, 2003 ; Greenberg, 2006 ; Zapata-Phelan, Colquitt, Scott et Livingston, 2009). Notre projet s'est donc centré sur la compréhension des mécanismes qui expliquent comment la justice, puisqu'il s'agit d'une variable clé, comme nous l'avons montré plus haut, agit sur le burnout et l'engagement au travail en tenant compte des autres variables mises en avant dans la littérature. Il apparaît que ces variables clés n'ont pas encore été mises toutes en parallèle au sein d'une étude à notre connaissance. C'est pourquoi, il nous a semblé important de combler ce manque en observant les liens qu'entretiennent ces variables au sein d'une même étude pour mieux comprendre le processus du burnout et de l'engagement au travail en lien avec les perceptions de justice.

# **Chapitre 5. Relations hypothétiques entre la justice, les affects, le burnout et l'engagement**

Dans notre modèle inspiré par la littérature présentée plus haut, la variable clé en lien avec le burnout et l'engagement est la justice organisationnelle. Ensuite, cette relation principale entre justice et burnout/engagement est médiatisée par les états affectifs positifs et négatifs. En effet, nous avons vu que les émotions ou affects positifs en lien avec les perceptions de justice auront de plus fortes relations avec des attitudes et comportements d'approche et d'ouverture (Fredrickson, 1998, 2001) tels que l'engagement dans son travail alors que les émotions ou affects négatifs liés aux injustices perçues seront associés à des attitudes et comportements de retrait, en lien avec le burnout (fatigue émotionnelle, cynisme et perte du sentiment d'efficacité). Enfin, cette relation devrait être modérée par les stratégies de coping mises en œuvre par les individus lors de perception d'injustice. Nous considérons que le coping n'a pas lieu d'être en situation de justice car dans ce cas, la personne n'est pas confrontée à une situation qui nécessite la mise en place d'une stratégie de coping. Ainsi, nous avons représenté sur un schéma (Figure 1) les relations hypothétiques qui relient nos variables à l'étude :

Figure 1 : Relations hypothétiques entre les perceptions de justice, les affects et les attitudes au travail



## Etude 1 : CLIMAT DE JUSTICE

Notre recherche a pour objectif de vérifier le modèle explicatif (figure 1) des effets de justice sur le burnout et l'engagement que nous allons présenter ci-dessous. Des études de terrain ont permis de mettre en évidence les relations entre nos variables identifiées dans le processus conduisant au burnout versus à l'engagement. Pour ce faire, nous avons proposé à des salariés de participer à deux études sur les relations au travail. Notre démarche permet de vérifier si notre modèle corrélationnel confirme les liens attendus entre toutes les mesures des variables mises en lien. Il s'agit des variables de perceptions de la justice (Colquitt, 2001), du burnout (Maslach et al., 1996); et de l'engagement (Schaufeli, et al., 2002), des stratégies de coping (Vitaliano et al.,1985), et de l'affectivité négative et/ou positive (Watson 1988). Dans un second temps, nous avons vérifié la relation causale entre les différentes mesures de justices, et les états émotionnels supposés être en lien avec le stress et l'engagement et le burnout en utilisant une approche expérimentale. Nous avons mis les participants dans des conditions de justice versus injustice au travers des scénarii hypothétiques afin de vérifier les relations de cause à effet sur les états affectifs. Enfin, cette démarche nous a permis de réfléchir à la mise en place de formations en management juste en direction des organisations qui souhaitent prévenir les risques psychosociaux par la qualité du management. Nous allons décrire dans la partie qui suit, notre première étude qui a porté sur les perceptions du climat de justice.

### **1. Etude sur le climat de justice**

L'étape initiale de notre première recherche a consisté à mener une étude (cf. annexe1) dont l'objectif était le recueil de données issues des perceptions de salariés pour une validation préalable du modèle hypothétique pouvant expliquer les effets de justice sur le burnout et l'engagement au travail. Concrètement notre étude a permis de vérifier les liens entre les perceptions de la justice au travail, l'affect positif et négatif et leur lien avec le processus du burnout, l'engagement au travail et les stratégies de coping. Nous allons définir tout d'abord nos hypothèses de recherche puis nous verrons leur opérationnalisation.

#### Hypothèses

##### Hypothèses corrélationnelles

Après une étude attentive de la littérature nous avons identifié un certain nombre de variables importantes mises en avant dans des travaux assez récents sur la question du stress et qui font

## Etude 1 : CLIMAT DE JUSTICE

référence à la justice organisationnelle. D'une part, plusieurs recherches ont montré que la justice organisationnelle est en lien avec le burnout (Elovainio, et al., 2003 ; Maslach et Leiter, 2008 ; Zapata-Phelan, et al., 2009). Par ailleurs, la méta-analyse de Robbins, et al., (2012) a montré que l'injustice perçue sur ses quatre dimensions est associée aux indicateurs de santé mentale et physique. Selon cette méta-analyse, les effets sont les plus forts avec le burnout, les états émotionnels négatifs et le stress, c'est-à-dire les indicateurs liés à la pression plutôt que les indicateurs physiques liés à la maladie ou les indicateurs comportementaux comme les absences. Dans une autre méta-analyse (Colquitt et al., 2013), la relation entre justice et comportement (performance à la tâche, comportement de citoyenneté et contreproductif) est médiatisée par l'état affectif. Ainsi, en accord avec la littérature notre modèle hypothétique postule que les perceptions de justice et l'affect positif et négatif sont liés de telle façon que les perceptions de justice sont associées à l'affect positif et les perceptions de faible justice sont liées à l'affect négatif (Barsky et al., 2007 ; Zapata-Phelan, et al., 2009).

Parallèlement, une étude menée sur les perceptions partagées entre les individus concernant le climat de justice (Moliner, Martinez-Tur, Peiro, Ramos et Cropanzano, 2005) avance que le climat de justice compris comme les perceptions de la justice partagées au sein des membres d'une équipe (Schminke, Ambrose et Cropanzano, 2000) corrèlent négativement avec le burnout. De récents travaux en justice s'intéressent aux perceptions partagées de justice au niveau de l'équipe et pas seulement au niveau individuel (Colquitt, Zapata-Phelan et Roberson, 2005 ; Konovsky, 2000). Une récente méta-analyse (Whitman, Caleo, Carpenter, Horner, et Bernerth, 2012) a permis de confirmer que la justice ressentie au niveau de l'équipe (climat de justice) est positivement reliée à la satisfaction et à l'attachement au travail, aux comportements de citoyenneté, de coopération entre salariés, et à la performance en terme économique et satisfaction des clients. Inversement les perceptions d'injustice au niveau de l'équipe sont reliées à l'absentéisme, et au turnover. C'était le climat de justice distributive qui était plus en lien avec la performance au travail et le climat de justice interactionnelle qui était plus fortement relié aux comportements de citoyenneté et d'entraide. Afin d'élargir cette perspective et vérifier que les effets de justice et l'affect positif et négatif se retrouvent tant au niveau individuel qu'au niveau de l'équipe, il nous faut vérifier que le partage de perceptions de faible justice au sein d'un groupe (climat de justice) ou une équipe est associé au burnout. Il est probable que par le même mécanisme de diffusion de l'expérience positive vécue au niveau individuel, le partage des perceptions de justice, soit associé à l'engagement au travail des salariés.

## Étude 1 : CLIMAT DE JUSTICE

De même, si les perceptions de justice sont liées à l'affect positif et négatif (Barsky et Kaplan, 2007 ; Colquitt, 2013 ; Elovainio, et al., 2003 ; Greenberg, 2006 ; Zapata-Phelan, et al., 2009), nous devons nous attendre à ce qu'il en soit de même pour les perceptions du climat de justice qui sont des perceptions de justice partagées. Ainsi, nous nous attendons à retrouver ce résultat en l'élargissant aux différentes dimensions du climat de justice perçu. Donc, pour commencer, nous nous attendons à ce que les perceptions du climat de justice soient en lien avec l'affect positif et inversement pour les perceptions du climat d'injustice :

Hypothèse 1 : le climat de justice aura une corrélation positive avec l'affect positif.

Hypothèse 2 : inversement, le climat de justice aura une corrélation négative avec l'affect négatif.

Hypothèse 3 : l'affect positif sera corrélé positivement avec l'engagement et négativement avec le burnout.

Hypothèse 4 : l'affect négatif sera corrélé positivement avec le burnout et négativement avec l'engagement.

### Hypothèses de médiations

D'une manière globale, comme le suggère les travaux précédemment cités sur la médiation de l'affect dans la relation entre justice et plusieurs variables liées au travail (Colquitt et al., 2013), nous allons vérifier que l'affect médiatise la relation entre le climat de justice et l'engagement ou le burnout :

Hypothèse 5: l'impact du climat de justice sur l'engagement passe par l'affect positif. C'est-à-dire que l'affect positif médiatise le lien entre le climat de justice et l'engagement.

Hypothèse 6: Inversement, l'impact du climat d'injustice sur le burnout passe par l'affect négatif. C'est-à-dire que l'affect négatif médiatise le lien entre le climat d'injustice et le burnout.

### Hypothèses de modérations

Selon Hart et Cooper (2005) la qualité de l'expérience affective vécue (positive ou négative) et les stratégies de coping interagissent dans le sens où dans des situations inconfortables telles des perceptions d'injustice, le coping passif augmentera l'affect négatif tandis qu'un coping actif les diminuera. Ainsi, selon les travaux sur les liens entre les états émotionnel et les stratégies de coping (Ben-Ari, Tsur, Har-Even, 2006, Hart et Cooper, 2005) l'on s'attend à

## Etude 1 : CLIMAT DE JUSTICE

ce que la relation entre l'affect négatif et la perception d'une faible justice soit modulée par les stratégies de coping adoptées pour faire face à cette situation d'inconfort ou d'injustice. De plus, Folkman (cité dans Truchot, 2004) avance aussi qu'un coping actif lors d'une situation stressante comme peut l'être une perception d'injustice réduira l'affect négatif tandis qu'un coping passif augmentera l'affect négatif lors d'une injustice. Nous nous attendons à ce que ce mécanisme lié au coping au niveau des perceptions de faible justice se retrouve au niveau des perceptions partagées du climat de faible de justice. Ainsi, dans notre hypothèse 7, nous souhaitons vérifier que les stratégies de coping utilisées lors d'un climat de faible justice vont modérer la relation entre le climat d'injustice et l'affect. En effet, nous nous attendons que lors d'un climat d'injustice, l'adoption par le salarié d'un coping actif réduise l'affect négatif ressenti :

Hypothèse 7 : Le coping actif interagit avec le climat de justice de telle sorte que l'affect négatif est plus faible face à un climat injuste lorsque le coping actif est élevé plutôt que faible.

Et inversement, lors d'un climat d'injustice l'adoption d'un coping passif devrait augmenter l'affect négatif ressenti :

Hypothèse 8 : Le coping passif interagit avec le climat de justice de telle sorte que l'affect négatif est plus élevé face à un climat injuste lorsque le coping passif est élevé plutôt que faible.

## Méthode

### Procédure :

Nous avons conçu une étude pour vérifier le modèle corrélationnel présenté plus haut. Il s'agissait d'une étude mise en ligne à destination des salariés et où les participants ont été contactés via les réseaux sociaux (Twitter, Viadeo, Facebook) et aussi des organisations représentatives du personnel, et des sites liés à la santé ont accepté de transmettre au sein de leur réseau la demande de participation via internet. Nous avons rédigé une annonce standard invitant les salariés à participer à une enquête sur les relations au travail. En utilisant ce thème générique, nous avons évincé le terme du « stress » parfois trop chargé émotionnellement et pouvant susciter des biais. Pour finir, l'enquête précisait la garantie de l'anonymat et la passation durait une vingtaine de minutes environ.



## Etude 1 : CLIMAT DE JUSTICE

### Mesures :

#### *Burnout*

La mesure du burnout utilisée était la version modifiée du Maslach Burnout Inventory, (MBI) de Maslach et Jackson (1981, 1986) initialement utilisée pour mesurer le burnout des salariés des secteurs du soin et de l'accompagnement éducatif. La version que nous avons utilisée est la version française du Maslach Burnout Inventory- General Survey (MBI GS) de Schaufeli, Leiter, Maslach, et Jackson (1996), qui permet une mesure du burnout fiable quelle que soit la profession des salariés interrogés. Ce questionnaire est composé de 16 items répartis sur trois dimensions : 5 items mesurent la fatigue émotionnelle (ex. : «Je me sens vidé affectivement par mon travail »), 5 items mesurent le cynisme (ex : «Je doute parfois de l'importance de mon travail ») et 6 items mesurent le sentiment d'efficacité professionnelle (ex : « Je peux résoudre efficacement les problèmes qui surviennent dans mon travail») dont le score total doit être inversé pour calculer le niveau de burnout. Les réponses se font au moyen d'une échelle allant de 0 (jamais) à 6 (tous les jours). Les alphas de Cronbach calculés, révèlent une bonne cohérence interne pour les trois dimensions du burnout (fatigue émotionnelle,  $\alpha = 0,91$ ; cynisme,  $\alpha = 0,88$  ; et sentiment d'efficacité professionnelle,  $\alpha = 0,83$ ).

#### *Engagement*

Nous avons utilisé la mesure de l'engagement au travail issue de la version française raccourcie de Schaufeli et Bakker (2004) de l'Utrecht Work Engagement Scale l'UWES-9. Ce questionnaire se compose de 17 items répartis sur trois dimensions : 6 items pour la vigueur (ex: « Je déborde d'énergie pour mon travail ») ; 5 items pour le dévouement (ex: « Je trouve que mon travail a un sens et une utilité ») ; 6 items pour l'absorption (ex : « Le temps passe à une allure folle lorsque je travaille »). Dans ce questionnaire les réponses se font au moyen d'une échelle allant de 0 (jamais) à 6 (tous les jours). Les alphas de Cronbach calculés sont satisfaisants : ( $\alpha = 0,84$ ) pour l'absorption, ( $\alpha = 0,91$ ) pour le dévouement, et ( $\alpha = 0,82$ ) pour la vigueur.

#### *Stratégies de coping*

Nous avons mesuré les stratégies de coping par le Ways of Coping Checklist Revised (WCC-R) de Vitaliano, Russo, Carr, Maiuro, et Bekker (1985), selon l'adaptation française de Cousson, Bruchon-Schweitzer, Quintard, Nuissier, et Rasclé (1996). Les stratégies de coping actives réfèrent à la mise en œuvre d'actions concrètes, méthodiques et faisant appel à la réflexion et l'évaluation positive de soi pour résoudre concrètement les problèmes et agir pour

## Etude 1 : CLIMAT DE JUSTICE

modifier la situation. Alors que les stratégies de coping passives ont recours aux stratégies émotionnelles dans le but de changer sa façon de ressentir la situation, et éviter de penser au problème rencontré. Elles sont tournées vers l'espoir qu'une puissance extérieure pourra modifier les problèmes, un abandon de sa capacité à changer les choses soi-même, accompagnées d'une évaluation critique de soi. Pour les besoins de notre étude, 19 items ont été utilisés : 10 items pour le coping centré sur le problème ou coping actif (ex : «J'ai établi un plan d'action et je l'ai suivi ») et 9 items pour le coping centré sur les émotions ou coping passif (ex : «J'ai souhaité que la situation disparaisse ou finisse »). Les items de cette échelle centrés sur la recherche de soutien social ont été écartés puisque cette dimension ne faisait l'objet d'aucune hypothèse de notre part. Dans ce questionnaire les réponses se font au moyen d'une échelle allant de 1 (non) à 4 (oui). Les alphas de Cronbach calculés révèlent une cohérence interne satisfaisante de  $\alpha = 0,75$  pour les items de coping actif et de  $\alpha = 0,70$  pour ceux du coping passif.

### *Affect positif et négatif*

La mesure de l'affect positif et négatif a été réalisée avec le Positive Affectivity and Negative Affectivity Schedule (PANAS) de Watson, Clark et Tellegen (1988) qui liste 10 émotions positives et 10 émotions négatives. Les auteurs du PANAS ont une approche dimensionnelle de la mesure des émotions (Egloff, Schmukle, Burns, Kohlmann, Hock, 2003) et non une approche basée sur les émotions discrètes prises séparément. L'approche dimensionnelle signifie que l'expérience affective est résumée par ces deux dimensions (affect positif et affect négatif) formées par 10 émotions positives et 10 émotions négatives issues d'un large échantillon et sélectionnées à partir de la méthode d'analyse en composante principale dont les auteurs ont retenu que les émotions ayant un poids significatif sur l'une des deux dimensions et proche de zéro sur l'autre dimension. Le PANAS a donc sélectionné des émotions représentatives de deux dimensions positive et négative strictement indépendantes. C'est-à-dire que de faibles scores à l'affectivité positive n'impliquent pas de haut score à l'affectivité négative et vice-versa. Nous avons repris les 20 items du PANAS en ajoutant devant chacun « Au travail, je me sens \_\_\_\_\_ » ; afin d'indiquer au participant que la mesure porte sur le ressenti au travail. Les réponses au PANAS se font au moyen d'une échelle allant de 1 (pas du tout/ à peine) à 5 (extrêmement). La cohérence interne des items était élevée :  $\alpha = 0,91$  pour les items d'affectivité positive et  $\alpha = 0,90$  pour ceux de l'affectivité négative.

## Etude 1 : CLIMAT DE JUSTICE

### *Climat de justice*

La Mesure du climat de justice se base sur Naumann, et Bennett, (2000) qui ont adapté le questionnaire de Moorman (1991) portant sur la justice perçue au niveau individuel afin d'avoir une mesure générale de justice. Pour notre recherche nous avons fait de même, en nous basant sur la traduction de Jouglard-Tritschler et Steiner (2005) des mesures validées par Colquitt (2001). Le questionnaire de Colquitt (2001) mesure les 4 dimensions de justice au niveau d'un événement précis. Pour l'adapter à notre contexte de climat, nous avons transformé ces mesures spécifiques à un événement de justice en une mesure générale de perception globale ou du climat de justice. Cette mesure du climat de justice nous a permis d'harmoniser l'ensemble des mesures plus globales du burnout, de l'engagement, de l'affect et du coping. Ainsi, notre questionnaire modifié des perceptions du climat de justice comporte 20 items qui mesurent le climat de justice selon les 4 dimensions de justice (Colquitt, 2001). Dans ce questionnaire, 7 items sont consacrés au climat de justice procédurale (ex: « Nous avons de l'influence sur les décisions ») ; 4 items mesurent le climat de justice distributive (ex: « Notre rémunération reflète l'effort mis dans le travail ») ; 4 items mesurent le climat de justice interactionnelle (ex: « Nos responsables nous traitent poliment »), et 5 items mesurent le climat de justice informationnelle (ex: « Nos responsables ont eu une communication franche avec nous »). Les réponses se font au moyen d'une échelle allant de 1 (tout à fait en désaccord) à 5 (tout à fait d'accord). Les alphas de Cronbach évalués sur les items de notre enquête révèlent une cohérence interne satisfaisante pour le climat de justice procédurale ( $\alpha = 0,86$ ) ; de justice distributive ( $\alpha = 0,82$ ) ; de justice interactionnelle ( $\alpha = 0,92$ ) ; et de justice informationnelle ( $\alpha = 0,87$ ).

### Participants :

217 salariés issus principalement du secteur privé ( $N = 169$ ) ont participé à cette enquête, le restant des participants était issu du secteur public et/ou associatif ( $N = 48$ ). Il y avait 97 femmes et 116 hommes (4 sans réponse à l'item sur le genre) d'âge moyen 44,2 ans ( $SD = 10,5$ ). Les participants avaient un niveau d'étude en majorité supérieur au baccalauréat ( $N = 206$ ). Beaucoup de professions étaient représentées, surtout dans le domaine de la production de biens et de l'industrie ( $N = 107$ ), puis dans le domaine des services ( $N = 96$ ), 16 participants n'ont pas répondu à cette question. Concernant les caractéristiques des salariés : la majorité des participants était des cadres ( $N = 155$ ), les autres avaient soit un statut d'employé ( $N = 21$ ), ou de technicien ( $N = 39$ ). Enfin, une majorité exerçait à temps plein ( $N$

## Etude 1 : CLIMAT DE JUSTICE

= 182) tandis que 28 salariés exerçaient à temps partiel ou autre type de contrat (7 n'ont pas répondu).

### Résultats:

Les statistiques descriptives (voir tableau 4) montrent que globalement, les salariés ont exprimé en moyenne plus d'affect positif ( $M = 3,40$  ;  $SD = 0,71$ ) que d'affect négatif ( $M = 2,00$  ;  $SD = 0,79$ ).

**Tableau 4.** Statistiques descriptives étude 1

Variabes	N	M	Ecart-type	Alpha Cronbach
Affects positifs	192	3,39	0,71	0,91
Affects négatifs	186	1,98	0,79	0,90
Cynisme	208	2,95	1,68	0,88
Fatigue émotionnelle	212	2,78	1,66	0,91
Efficacité professionnelle	210	3,70	1,07	0,83
Absorption	210	3,67	1,26	0,84
Dévouement	208	3,56	1,49	0,91
Vigueur	205	3,67	1,10	0,71
Climat justice procédurale	210	2,61	0,89	0,86
Climat justice distributive	210	2,18	0,93	0,82
Climat justice interactionnelle	208	3,35	1,17	0,92
Climat justice informationnelle	209	2,46	0,95	0,87
Coping actif	201	3,00	0,43	0,70
Coping passif	201	2,51	0,52	0,70
Intention de quitter	212	2,60	1,09	0,71
Age	203	44,23	10,16	

### Hypothèse 1 à 4

Les résultats de l'hypothèse 1 à 4 sont en accord avec nos attentes (voir Tableau 5). Nous considérons la force des corrélations selon Cohen (1988) où une corrélation faible est comprise entre  $r = 0,10$  et  $r = 0,30$  ; une corrélation moyenne est comprise entre  $r = 0,30$  et  $r = 0,50$  et enfin, une corrélation forte est supérieure à  $r = 0,50$ .

**Tableau 5.** Matrice des corrélations étude 1

	Corrélations significatives marquées à $p < 0,05$ N=130													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. Affect positif														
2. Affect négatif	-0,45													
3. Cynisme	-0,67	0,54												
4. Fatigue émotionnelle	-0,37	0,61	0,62											
5. Sentiment efficacité professionnelle	0,76	-0,36	-0,52	-0,28										
6. Absorption	0,68	-0,12	-0,49	-0,18	0,65									
7. Dévouement	0,74	-0,22	-0,56	-0,28	0,67	0,71								
8. Vigueur	0,77	-0,38	-0,61	-0,46	0,74	0,78	0,76							
9. Climat justice procédurale	0,48	-0,47	-0,71	-0,52	0,37	0,39	0,41	0,53						
10. Climat de justice distributive	0,34	-0,22	-0,33	-0,28	0,33	0,37	0,34	0,41	0,46					
11. Climat de justice interactionnelle	0,39	-0,52	-0,57	-0,41	0,35	0,30	0,29	0,35	0,70	0,40				
12. Climat de justice informationnelle	0,45	-0,45	-0,60	-0,42	0,37	0,35	0,41	0,50	0,70	0,36	0,67			
13. Coping actif	0,39	-0,14	-0,17	-0,10	0,36	0,33	0,33	0,44	0,12	0,06	0,02	0,16		
14. Coping passif	-0,27	0,44	0,39	0,42	-0,23	-0,19	-0,11	-0,29	-0,33	-0,02	-0,24	-0,27	-0,14	

## Etude 2 : PERCEPTION EVENEMENT SPECIFIQUE JUSTE OU INJUSTE

Pour l'hypothèse 1 nous nous sommes servis du score d'affect négatif composé de la moyenne des scores des 10 émotions négatives de l'échelle PANAS dont la fidélité du score composite ainsi créée était élevée ( $\alpha = 0,91$ ). L'analyse des corrélations, montre conformément à notre hypothèse 1, que les perceptions du climat de justice sont bien corrélées significativement ( $p < 0,05$ ) et négativement à l'affect négatif. En effet, les climats de justice interactionnelle, procédurale et informationnelle entretiennent des relations moyennes à fortes avec l'affect négatif. Ainsi, l'affect négatif entretient des liens forts avec le climat de justice interactionnelle ( $r = - 0,52$ ). L'affect négatif entretient des liens moyens avec le climat de justice procédurale ( $r = - 0,47$ ), et le climat de justice informationnelle ( $r = - 0,45$ ). Par contre, il entretient des liens faibles avec le climat de justice distributive ( $r = - 0,22$ ).

Pour l'hypothèse 2, nous nous sommes servis du score d'affect positif composé de la moyenne des scores des 10 émotions positives de l'échelle PANAS dont la fidélité du score de l'ensemble des items était élevée ( $\alpha = 0,90$ ). Conformément, à notre hypothèse 2, les 4 dimensions du climat de justice entretiennent un lien positif et significatif ( $p < 0,05$ ) avec l'affect positif. Ce lien est moyen pour les 4 dimensions du climat: justice procédurale ( $r = 0,48$ ), la justice informationnelle ( $r = 0,45$ ), la justice interactionnelle ( $r = 0,39$ ) et la justice distributive ( $r = 0,34$ ).

Pour l'hypothèse 3, qui prédisait un lien significatif entre l'affect positif et l'engagement, les corrélations montrent que l'affect positif est corrélé significativement ( $p < 0,05$ ) et fortement avec l'absorption au travail ( $r = 0,68$ ), le dévouement ( $r = 0,74$ ) et la vigueur ( $r = 0,77$ ).

Pour l'hypothèse 4, conformément à nos attentes, l'affect négatif est bien corrélé positivement et significativement ( $p < 0,05$ ) à la fatigue émotionnelle ( $r = 0,61$ ) et au cynisme ( $r = 0,54$ ), ces corrélations sont fortes au sens de Cohen (1988). Enfin, l'affect négatif est aussi corrélé significativement et moyennement au sentiment d'efficacité professionnelle ( $r = - 0,36$ ).

L'hypothèse 5 proposait que l'affect positif médiatise la relation entre les perceptions du climat de justice et l'engagement.

### *Analyse des médiateurs : l'affect positif*

Afin de disposer d'un seul score d'engagement, nous avons suivi les recommandations de Hallberg et Schaufeli (2006) qui indiquent la possibilité d'utiliser la mesure d'engagement soit avec les mesures des trois composants de l'engagement pour une mesure détaillée, soit d'utiliser une mesure composite des scores pour une mesure globale de l'engagement. Nous avons donc créé une variable appelée « engagement » en additionnant les scores des 3

## Etude 1 : CLIMAT DE JUSTICE

dimensions du concept d'engagement (absorption, vigueur et dévouement). La fidélité du score composite ainsi créé par l'ensemble des items formant l'engagement était élevée ( $\alpha = 0,94$ ).

Pour tester la médiation des affects positifs dans cette relation, nous avons utilisé une analyse de régression en plusieurs étapes en nous basant sur les critères de Baron et Kenny (1986) modifiés par Shrout et Bolger (2002). Ainsi, à l'étape 1 nous avons régressé la variable dépendante (l'engagement) sur la variable indépendante (ici nous avons utilisé les perceptions du climat de justice comme une variable indépendante). Il faut que le coefficient de régression soit significatif pour passer à la seconde étape. Ensuite à l'étape 2, nous avons régressé la variable médiatrice (ici l'affect positif) sur la variable indépendante. Il faut que le coefficient de régression soit significatif pour passer à l'étape suivante. Enfin, à l'étape 3 il faut régresser la variable dépendante sur la variable indépendante et la variable médiatrice. Nous obtenons une médiation complète si seul le coefficient de régression de la variable médiatrice est significatif alors que la médiation est partielle si les deux coefficients sont significatifs. Enfin nous avons utilisé le test de Sobel (1982) pour vérifier que l'effet indirect de la VI par l'intermédiaire du médiateur est réellement significatif.

Ainsi, nous avons réalisé une analyse distincte pour les différentes perceptions du climat de justice. Nous allons présenter les résultats en décrivant les étapes seulement pour les perceptions du climat de justice procédurale, ensuite les résultats pour les autres dimensions de justice seront consignés au tableau 6. Nous présentons les coefficients de régression standardisés.

A l'étape 1 de l'analyse de régression, les perceptions du climat de justice procédurale explique 22% de la variance (voir tableau 6) de l'engagement, ( $\beta = 0,47, p < 0,001$ ) ce qui permet de passer à l'étape 2. A l'étape 2 de l'analyse les perceptions de la justice procédurale explique 23% de la variance du médiateur ou l'affect positif ( $\beta = 0,48, p < 0,001$ ), ce qui permet de vérifier l'étape 3. A l'étape 3, nous obtenons une médiation partielle puisque les deux coefficients de régression de la variable médiatrice ( $\beta = 0,69, p < 0,001$ ) et de la variable indépendante ( $\beta = 0,13, p < 0,001$ ) sont significatifs dans la régression de l'engagement. Afin de tester la significativité de l'effet médiateur, il faut utiliser le test de Sobel, en utilisant dans la formule le coefficient B (non standardisé) assorti de son erreur standard. Voici la formule utilisée :  $z = a * b / \sqrt{(b^2 * sa^2 + a^2 * sb^2)}$  où Sa = erreur type du coefficient (B) a et

Sb = erreur type du coefficient (B) b. Nous avons utilisé un calculateur interactif du test de Sobel (sur le site : <http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm>). Lorsque la statistique z est supérieure

Etude 1 : CLIMAT DE JUSTICE

(en valeur absolue) à / 1,96 /, l'effet médiateur est considéré comme étant statistiquement significatif (différent de zéro) à  $p < 0,05$ .

Pour les autres dimensions de justice, nous avons testé les médiations de l'affect positif en procédant de la même façon. Pour une meilleure lecture des résultats nous les avons regroupés dans le tableau ci-dessous.

**Tableau 6.** Analyses de régression médiatisées de l'affect positif (prédiction de l'**engagement**,  $N= 161$ )

Régressions	$R^2$	$F$	$\beta$	Test Sobel Score $z > / 1,96 /$ significatif à $p < 0,05$
<b>VI : Climat de Justice Procédurale</b>				$z = 6,28^*$
Etape 1 VI	0,22**	44,54**	0,47**	
Etape 2 M	0,23**	48,38**	0,48**	
Etape 3 - VI et - M	0,58**	115,32**	0,13* 0,69**	
<b>VI : Climat de Justice Distributive</b>				$z = 4,00^*$
Etape 1 VI	0,15**	27,83**	0,39**	
Etape 2 M	0,10**	17,33**	0,31**	
Etape 3 - VI et - M	0,59**	116,30**	0,16** 0,70**	
<b>VI : Climat de Justice Informationnelle</b>				$z = 5,83^*$
Etape 1 VI	0,22**	45,80**	0,47**	
Etape 2 M	0,21**	40,49**	0,45**	
Etape 3 - VI et - M	0,59**	115,04**	0,17** 0,68**	
<b>VI : Climat de Justice Interactionnelle</b>				$z = 4,72^*$
Etape 1 VI	0,12**	22,24**	0,35**	
Etape 2 M	0,14**	24,95**	0,37**	
Etape 3 - VI et - M	0,58**	107,70**	0,08 0,72**	

\* $p < 0,05$  \*\* $p < 0,01$

VI = variable indépendante (engagement) ; M = variable médiatrice (affect positif)



## Etude 1 : CLIMAT DE JUSTICE

Ainsi, comme on peut le voir dans le tableau 6, conformément à notre hypothèse l'affect positif médiate totalement la relation entre les perceptions du climat de justice interactionnelle ( $\beta = 0,72, p < 0,01$ ) et l'engagement. Par contre l'affect positif médiate partiellement la relation entre le climat des trois autres dimensions de justice et l'engagement : pour le climat de justice procédurale ( $\beta = 0,69, p < 0,01$ ), distributive ( $\beta = 0,70, p < 0,01$ ), et informationnelle ( $\beta = 0,68, p < 0,01$ ). Par ailleurs, toutes les médiations sont confirmées par le test de Sobel où l'effet indirect de la médiation est statistiquement significatif à  $p < 0,05$  et les scores z s'étendent de / 4 / à / 6,28 /.

Pour l'hypothèse 6, selon laquelle l'impact des perceptions de justice sur le burnout passe inversement par l'affect négatif, nous avons procédé de la même façon. Ainsi, l'affect négatif doit médiate le lien inverse entre les perceptions du climat de justice et le burnout.

### *Rôle médiateur de l'affect négatif*

Pour tester cette hypothèse nous nous sommes centrés sur les dimensions centrales du burnout : la fatigue émotionnelle et le cynisme. En effet, le sentiment d'efficacité n'étant pas toujours relié aux deux autres dimensions du burnout, nous avons préféré réaliser une analyse de régression pour vérifier les médiations attendues de l'affect négatif sur chacune des dimensions centrales du burnout (fatigue émotionnelle et cynisme). Nous avons présenté les résultats de ces régressions pour chaque dimension de justice sous forme de tableau en commençant par les résultats concernant la fatigue émotionnelle (tableau 7), puis nous verrons ceux pour le cynisme (tableau 8)

**Tableau 7.** Analyses de régressions médiatisées de l'affect négatif (prédiction de la **fatigue émotionnelle**,  $N= 160$ ).

Régressions	$R^2$	$F$	$\beta$	Test Sobel Score $z > / 1,96 /$ * $p < 0,05$
<b>VI : Climat de Justice Procédurale</b>				$z = - 5,23^*$
Etape 1	0,27**	57,74**		
VI			- 0,52**	
Etape 2	0,23**	48,10**		
M			- 0,48**	
Etape 3	0,46**	67,81**		
- VI et			- 0,27**	
- M			0,51**	
<b>VI : Climat de Justice Distributive</b>				$z = - 2,47^*$
Etape 1	0,07**	12,14**		
VI			- 0,27**	
Etape 2	0,05**	8,94**		
M			- 0,23**	
Etape 3	0,42**	57,58**		
-Vi et			- 0,13*	
-M			0,61**	
<b>VI : Climat de Justice Informationnelle</b>				$z = - 5,02^*$
Etape 1	0,16**	31,25**		
VI			- 0,41**	
Etape 2	0,21**	42,65**		
M			- 0,46**	
Etape 3	0,42**	57,60**		
-VI et			- 0,14*	
-M			0,57**	
<b>VI : Climat de Justice Interactionnelle</b>				$z = - 5,36^*$
Etape 1	0,14**	25,82**		
VI			- 0,37**	
Etape 2	0,22**	46,94**		
M			- 0,47**	
Etape 3	0,41**	55,02**		
-VI et			- 0,07	
-M			0,60**	

\* $p < 0,05$  \*\* $p < 0,01$

VI= variable indépendante ; M= variable médiatrice (affect négatif)

Ainsi, conformément à notre hypothèse 6, l'affect négatif médiatise totalement la relation entre les perceptions du climat de justice dans la prédiction de la fatigue émotionnelle seulement pour le climat de justice interactionnelle ( $\beta = 0,60$ ,  $p < 0,01$ ).

Etude 1 : CLIMAT DE JUSTICE

Par contre notre hypothèse est partiellement validé pour le climat de justice procédural où la médiation de l'affect négatif est partielle dans la relation avec la fatigue émotionnelle ( $\beta = 0,51, p < 0,01$ ), informationnelle ( $\beta = 0,57, p < 0,01$ ) et distributive ( $\beta = 0,61, p < 0,01$ ). Par ailleurs, les médiations sont confirmées par le test de Sobel où l'effet indirect de la médiation est statistiquement significatif à  $p < 0,05$  et les scores  $z$  s'étendent de / 2,47 / à / 5,36 /.

Nous allons voir maintenant les résultats concernant la dimension du cynisme (tableau 8)

**Tableau 8.** Analyses de régressions médiatisées de l'affect négatif (prédiction du **cynisme**, N= 152)

Régressions	$R^2$	$F$	$\beta$	Test Sobel Score $z > / 1,96 /$ * $p < 0,05$
<b>VI : Climat de Justice Procédurale</b>				$z = - 4,91^*$
Etape 1	0,51**	157,78**		
VI			- 0,72**	
Etape 2	0,21**	41,15**		
M			0,46**	
Etape 3	0,57**	100,06**		
- VI et			- 0,58**	
- M			0,28**	
<b>VI : Climat de Justice Distributive</b>				$z = - 2,43^*$
Etape 1	0,10**	16,87**		
VI			- 0,32**	
Etape 2	0,05**	8,33**		
M			0,23**	
Etape 3	0,35**	39,64**		
-VI et			- 0,20**	
-M			0,51**	
<b>VI : Climat de Justice Informationnelle</b>				$z = - 4,73^*$
Etape 1	0,34**	76,25**		
VI			- 0,58**	
Etape 2	0,19**	35,54**		
M			- 0,43**	
Etape 3	0,45**	60,52**		
-VI et			- 0,41**	
-M			0,37**	
<b>VI : Climat de Justice Interactionnelle</b>				$z = - 5,02^*$
Etape 1	0,33**	73,94**		
VI			- 0,57**	
Etape 2	0,22**	43,15**		
M			- 0,47**	
Etape 3	0,43**	56,52**		
-VI et			- 0,40**	
-M			0,36**	

\* $p < 0,05$  \*\* $p < 0,01$

VI= variable indépendante ; M= variable médiatrice (affect négatif)

## Etude 1 : CLIMAT DE JUSTICE

Les résultats montrent une confirmation partielle de l'hypothèse 6 puisque l'affect négatif médiatise partiellement la relation entre les dimensions des perceptions du climat de justice : pour le climat de justice procédurale ( $\beta = 0,28, p < 0,01$ ), distributive ( $\beta = 0,51, p < 0,01$ ), informationnelle ( $\beta = 0,37, p < 0,01$ ) et interactionnelle ( $\beta = 0,36, p < 0,01$ ). Par ailleurs, les médiations sont confirmées par le test de Sobel où l'effet indirect de la médiation est statistiquement significatif à  $p < 0,05$  et les scores  $z$  s'étendent de  $-2,43$  à  $5,02$ .

L'hypothèse 7 proposait que le type de coping adopté lors de faibles perceptions de justice modèrerait la relation entre les perceptions du climat de justice et l'affect négatif dans le sens qu'un coping actif devait réduire l'affect négatif ressenti face à une faible perception de justice alors qu'inversement un style de coping passif devait augmenter l'affect négatif.

### *Analyse du rôle modérateur du coping actif*

Pour tester l'effet modérateur du coping actif sur l'affect négatif lors de faible perception de justice, nous avons conduit une série d'analyses de régressions multiples en suivant la procédure préconisée par Aiken et West (1991) et Dawson et Richter (2006). Dans la première étape, nous avons régressé l'affect négatif sur le prédicteur (la variable indépendante c'est-à-dire une des dimensions du climat de justice) et le modérateur (coping actif). En deuxième étape nous avons ajouté à la précédente analyse de régression, l'interaction obtenue par la multiplication du prédicteur et du modérateur (prédicteur X modérateur) pour vérifier sa significativité. Nous allons présenter d'abord les résultats de la modulation du coping actif pour chaque dimension des perceptions du climat de justice sous forme de tableau (tableau 9), puis nous verrons ensuite les résultats pour la modulation du coping passif (tableau 10).

**Tableau 9.** Analyses de régressions modérées du coping actif (sur l'affect négatif,  $N= 160$ ).

Régressions	$R^2$	$F$	$\beta$
<b>VI : Climat de Justice Procédurale</b>			
Etape 1	0,22**	22,03**	
VI			- 0,44**
CA			- 0,10
Etape 2	0,22**	15,10**	
VI			0,12
CA			0,12
(VIxCA)			- 0,64
<b>VI : Climat de Justice Distributive</b>			
Etape 1	0,07**	6,13**	
VI			- 0,21**
CA			- 0,16*
Etape 2	.07**	4,06**	
VI			- 0,25
CA			- 0,17
(VIxCA)			0,04
<b>VI : Climat de Justice informationnelle</b>			
Etape 1	0,19**	18,94**	
VI			- 0,41**
CA			- 0,09
Etape 2	0,19**	12,57**	
VI			- 0,29
CA			- 0,05
(VIxCA)			- 0,14
<b>VI : Climat de Justice interactionnelle</b>			
Etape 1	0,22**	22,84**	
VI			- 0,44**
CA			- 0,14*
Etape 2	0,23**	15,68**	
VI			0,10
CA			0,07
(VIxCA)			- 0,60

\* $p < 0,05$  \*\* $p < 0,01$ 

VI= variable indépendante ; CA= Coping Actif (variable modératrice)

Les résultats présentés dans le tableau 9, n'indiquent aucune relation de modération du coping actif dans la relation entre les perceptions du climat de justice et l'affect négatif contrairement à notre hypothèse 7. En effet, le produit de l'interaction entre les différentes perceptions du climat de justice et le coping actif entré en dernière étape dans l'analyse de régression n'est pas significatif pour les perceptions du climat de justice procédurale, ( $\beta = - 0,64$  ns); distributive, ( $\beta = 0,04$ , ns); informationnelle, ( $\beta = - 0,14$ , ns) et interactionnelle, ( $\beta = - 0,60$ ,

## Etude 1 : CLIMAT DE JUSTICE

*ns*). Ainsi, notre hypothèse 7 qui postulait que le coping actif devait réduire l'affect négatif n'a pas pu être supportée.

L'hypothèse 8 proposait que l'affect négatif soit plus important face à un climat perçu comme injuste lorsque les salariés utilisent un coping passif élevé.

### *Analyse du rôle modérateur du coping passif*

Pour tester cette hypothèse, nous avons mené des analyses de régression modérée comme pour l'hypothèse 7. Les résultats pour chaque dimension du climat de justice se trouvent dans le tableau 10

**Tableau 10.** Analyses de régressions modérées du coping passif (sur l'affect négatif,  $N= 161$ ).

Régressions	$R^2$	$F$	$\beta$
<b>VI : Climat de Justice Procédurale</b>			
Etape 1	0,33**	39,29**	
VI			- 0,38**
CP			0,34**
Etape 2	0,37**	31,20**	
VI			0,63
CP			0,95**
(VIxCP)			- 1,00**
<b>VI : Climat de Justice Distributive</b>			
Etape 1	0,25**	26,16**	
VI			- 0,22**
CP			0,44**
Etape 2	0,26**	18,10**	
VI			0,26
CP			0,65**
(VIxCP)			- 0,53
<b>VI : Climat de Justice informationnelle</b>			
Etape 1	0,33**	39,38**	
VI			- 0,37**
CP			- 0,38**
Etape 2	0,37**	30,54**	
VI			0,63
CP			0,89**
(VIxCP)			- 1,10**
<b>VI : Climat de Justice interactionnelle</b>			
Etape 1	0,35**	42,29**	
VI			- 0,40**
CP			0,36**
Etape 2	0,37**	31,41**	
VI			0,41
CP			0,80**
(VIxCP)			- 0,84*

\* $p < 0,05$  \*\* $p < 0,01$

VI= variable indépendante ; CP= Coping Passif (variable modératrice)

Comme on peut le voir dans le tableau 10, conformément à notre hypothèse 8, l'adoption de stratégies de coping passives interagit significativement avec le climat de justice en augmentant l'affect négatif que ce soit pour la dimension procédurale ( $\beta = - 1,00$ ,  $p < 0,01$ ), informationnelle ( $\beta = - 1,10$ ,  $p < 0,01$ ) et interactionnelle ( $\beta = - 0,84$ ,  $p < 0,01$ ). C'est seulement pour le climat de justice distributive où l'utilisation d'un style de coping passif ne modère pas l'impact du climat sur l'affect négatif ( $\beta = - 0,53$ ,  $ns$ ).

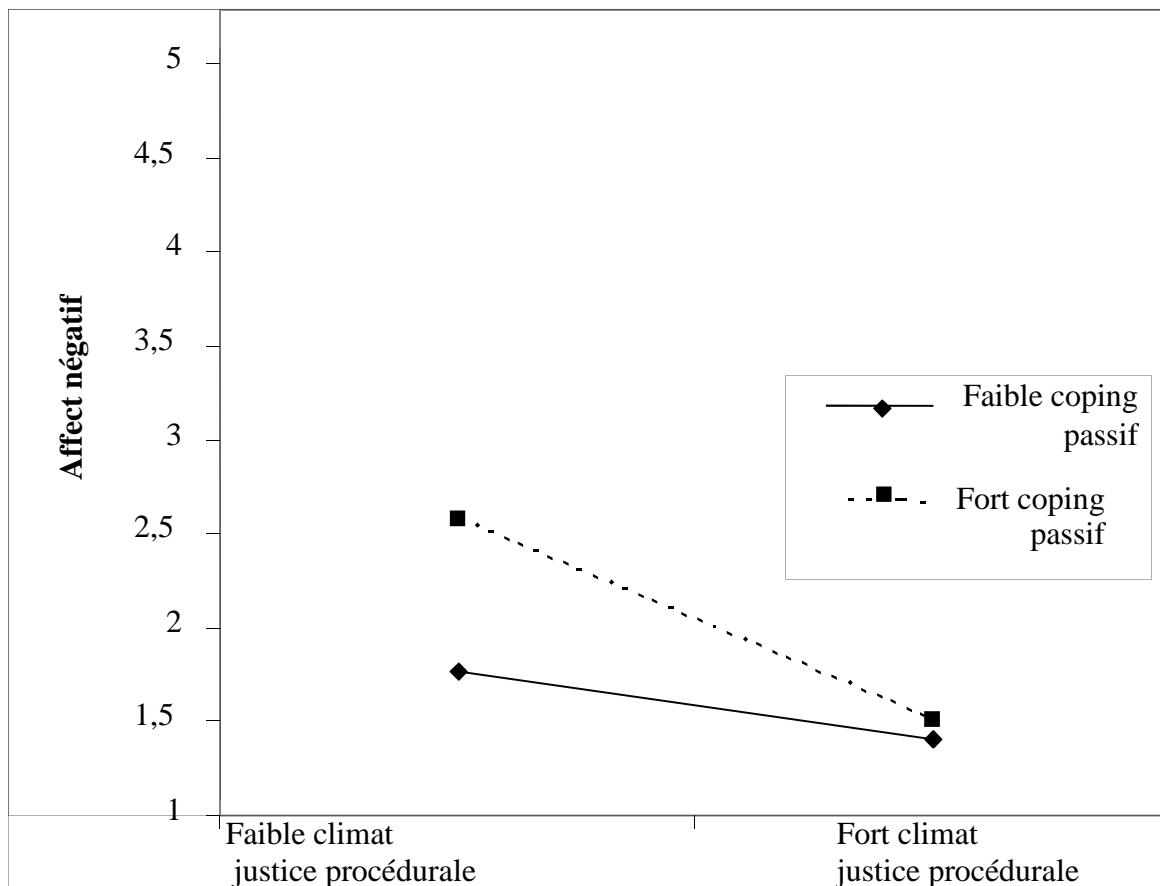
## Etude 1 : CLIMAT DE JUSTICE

Ainsi pour interpréter le sens des modérations significatives, des analyses complémentaires ont été effectuées en suivant la procédure de Aiken et West (1991) et Dawson et Richter (2006) et en utilisant les coefficients non standardisés. Nous allons présenter les résultats pour la dimension du climat de justice procédurale :

### *Perceptions du climat de justice procédurale*

Le graphique 1 ci-dessous révèle que conformément à nos hypothèses, lorsque le climat de justice procédurale est faible, l'utilisation élevée du coping passif est associée significativement à plus d'affect négatif.

**Graphique 1** : Interaction du climat de justice procédurale et du coping passif dans la prédiction de l'affect négatif





## Etude 1 : CLIMAT DE JUSTICE

Les résultats pour les deux autres dimensions de justice (interactionnelle et informationnelle) sont identiques, et donnent lieu aux mêmes interprétations. Pour alléger la lecture nous avons présenté ces graphiques en annexe 2 (graphique a et b).

### *Modération du coping mixte (passif et actif)*

Nous avons souhaité vérifier si le produit de l'interaction entre les perceptions du climat de justice sur les 4 dimensions, le coping passif et le coping actif pouvait aussi apporter une contribution à la modération. En effet, recourir à un ensemble de stratégies de coping mixtes c'est-à-dire actives et passives paraît être une pratique courante plutôt que de recourir uniquement à une seule stratégie de coping passive ou active. Il est aisé d'imaginer qu'en situation de stress, un individu va recourir à la fois à des stratégies passives comme se sermonner et se critiquer tout en utilisant des stratégies plus actives comme redoubler d'effort pour tenter de trouver des solutions par exemple. Nous avons analysé si l'utilisation de ces stratégies mixtes lorsque les perceptions de justice sont faibles, a un rôle modérateur au niveau de l'affect négatif ressenti. Les résultats de ces analyses sont présentés au tableau 11.

**Tableau 11.** Analyses de régressions modérées du coping mixte (sur l'affect négatif,  $N = 155$ )

Régressions	$R^2$	$F$	$\beta$
<b>VI : Climat de Justice Procédurale</b>			
<i>Etape 1</i>	0,32**	23,83**	
VI			- 0,36**
CA			- 0,06
CP			0,33**
<i>Etape 2</i>	0,39**	13,59**	
VI			- 3,90
CA			- 2,30
CP			- 2,50
(VIxCA)			5,44
(VIxCP)			4,42
(CAXCP)			4,02*
(VIXCAXCP)			- 6,20*
<b>VI : Climat de Justice Distributive</b>			
<i>Etape 1</i>	0,25**	16,43**	
VI			- 0,22**
CA			- 0,08
CP			0,42**
<i>Etape 2</i>	0,26**	7,22**	
VI			0,99
CA			- 0,08
CP			0,46
(VIxCA)			- 0,86
(VIxCP)			- 0,97
(CAXCP)			0,17
(VIXCAXCP)	0,55		
<b>VI : Climat de Justice informationnelle</b>			
<i>Etape 1</i>	0,32**	23,83**	
VI			- 0,36**
CA			- 0,04
CP			0,36**
<i>Etape 2</i>	0,37**	12,17**	
VI			- 2,70
CA			- 1,40
CP			- 1,20
(VIxCA)			3,87
(VIxCP)			2,73
(CAXCP)			2,33
(VIXCAXCP)	- 4,10		
<b>VI : Climat de Justice interactionnelle</b>			
<i>Etape 1</i>	0,35**	26,77**	
VI			- 0,39**
CA			- 0,09
CP			0,34**
<i>Etape 2</i>	0,42**	15,12**	
VI			- 7,00*
CA			- 3,20*
CP			- 3,80*
(VIxCA)			8,37*
(VIxCP)			7,38*
(CAXCP)			5,19**
(VIXCAXCP)	- 8,90**		

\* $p < 0,05$  \*\* $p < 0,01$

VI= variable indépendante ; CA= Coping Actif ; CP= Coping Passif (variables modératrices)

## Etude 1 : CLIMAT DE JUSTICE

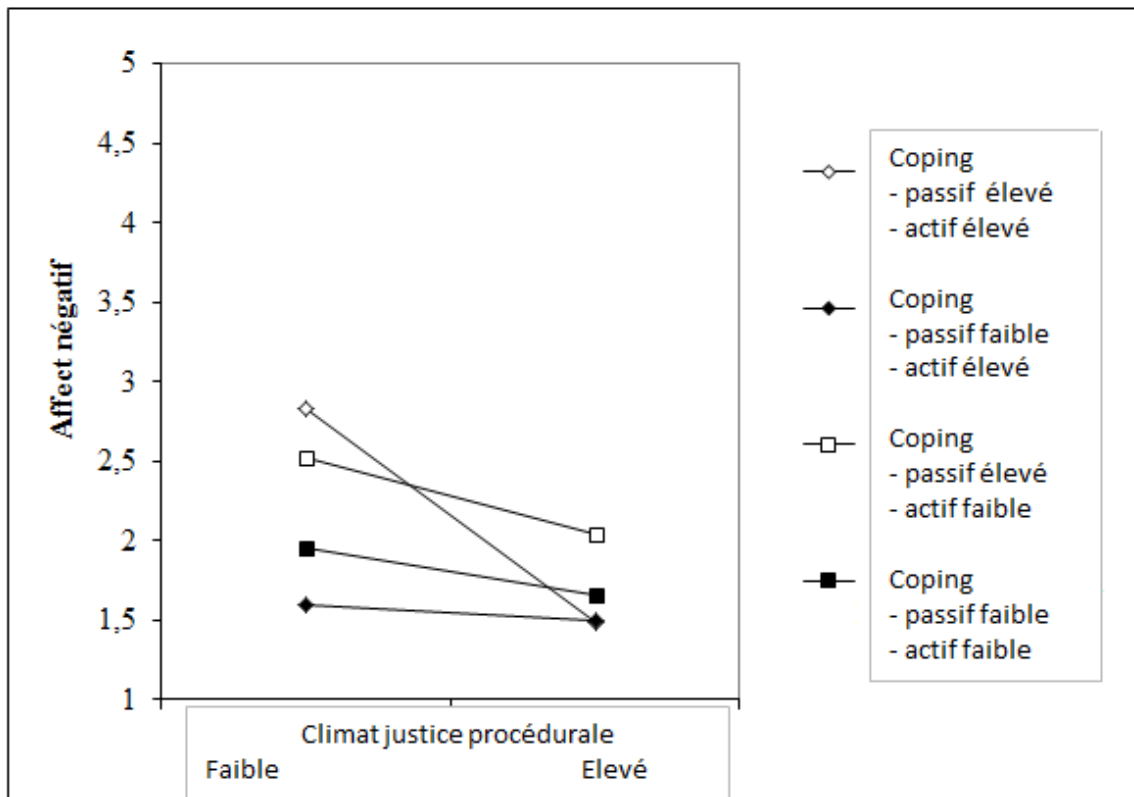
Les résultats présentés dans le tableau 11, montrent que conformément à nos attentes lorsque le produit de l'interaction entre les deux modérateurs (coping actif et passif) et le prédicteur est entré dans l'analyse en fin d'étape, le produit est significativement associé à l'affect négatif, pour le climat de justice interactionnelle ( $\beta = - 8,90, p < 0,01$ ), et le climat de justice procédurale ( $\beta = - 6,20, p < 0,05$ ). Cela signifie que lorsque le climat de justice interactionnelle ou procédural est faible, le fait d'adopter des stratégies de coping mixtes (actives et passives), cela prédit significativement l'affect négatif. Par contre pour les perceptions du climat de justice distributive le prédicteur entré en fin d'étape, n'est pas significatif ( $\beta = 0,55, ns$ ) ni pour le climat de justice informationnelle ( $\beta = - 4,10, ns$ ).

Pour interpréter le sens des modérations significatives, des analyses complémentaires ont été effectuées sur les données non standardisées et sont présentées au graphique 2 pour la dimension procédurale de justice.

### *Perceptions du climat de justice procédurale*

Conformément à nos hypothèses, le graphique montre qu'en climat de faible justice procédurale, plus les stratégies de coping passives sont utilisées en parallèle des stratégies actives (utilisées fortement ou faiblement) plus l'affect négatif augmente. Cet effet est inversé lorsque le climat de justice est élevé. Cela signifie que le climat de justice protège des effets néfastes des stratégies de coping passives sur l'affect négatif.

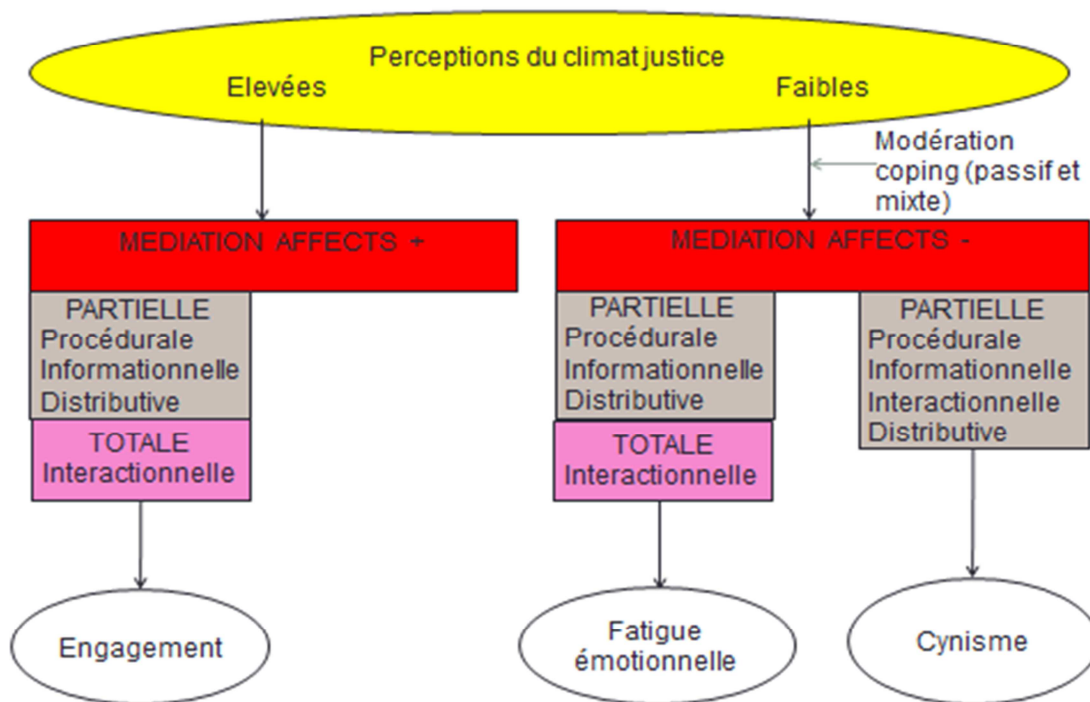
Graphique 2 : Interaction du climat de justice procédurale et du coping passif et actif dans la prédiction de l'affect négatif



Pour alléger la lecture, les résultats pour la dimension interactionnelle sont identiques et donnent lieu aux mêmes interprétations. Nous avons consigné le graphique de l'interaction pour la dimension interactionnelle en annexe 2 (graphique c).

Un schéma récapitulatif des résultats obtenus dans cette première étude permet de faire le lien avec le modèle de départ support de nos hypothèses de travail et ainsi de mieux visualiser l'apport de cette étude (figure 2).

Figure 2 : Liens obtenus entre les variables (étude1)



### Analyses exploratoires

Pour compléter ces analyses, nous avons exploré les prédictions faites par les différentes dimensions de justice sur le burnout, et l'engagement afin de mieux comprendre ces liens qui apparaissent dans la littérature comme des contradictions suivant les études. En effet, Schminke et al (2000) trouvent que ce sont les perceptions de justice procédurale et interactionnelle qui sont les dimensions les plus importantes en lien avec les dimensions du burnout. Brotheridge (2003) observe que les perceptions de justice distributive et procédurale réduisent davantage la fatigue émotionnelle comparées aux autres dimensions de justice. Tandis que Moliner et al., (2005) ont montré que les perceptions du climat de justice interactionnelle sont plus fortement en relation avec les deux dimensions centrales du burnout (fatigue émotionnelle et cynisme). Enfin, la méta-analyse de Robbins et al., (2012), montre que la justice interactionnelle est la dimension la moins prédictive de la santé alors que la dimension procédurale et distributive sont les dimensions les plus prédictives des problèmes de santé. Il nous importait donc d'apporter un éclairage sur ces liens au sein de notre étude, c'est ce que nous proposons de faire dans le paragraphe suivant.

## Étude 1 : CLIMAT DE JUSTICE

Nous verrons ensuite comment les différentes dimensions de justice prédisent l'affect positif et négatif afin de comprendre également plus finement le rôle de chaque dimension de justice sur le vécu émotionnel.

### Prédiction du burnout, de l'engagement et de l'affect positif et négatif

Afin d'examiner les liens entre les perceptions du climat de justice, le burnout et l'engagement nous avons mené des analyses de régressions simples et multiples dans le but de mieux discriminer les liens entre les 4 dimensions de justice. En ce qui concerne le burnout, nous avons vu dans les différents travaux présentés (Brotheridge, 2003; Maslach et Leiter, 2008 ; Moliner et al., 2005) que les perceptions de justice font partie des stressseurs qui conduisent aux réactions de stress comme les émotions négatives, la dépression et l'anxiété. Ces réactions de stress sont reconnues pour influencer sur la santé physique en diminuant le système immunitaire à cause des effets sur le système nerveux et les hormones pouvant conduire à des problèmes de santé physiques plus graves et à des comportements indirectement inadéquates pour la santé (consommation excessive de psychotrope, et sédentarité) comme le montre la méta-analyse de Robbins et al., (2012). Par ailleurs, cette méta-analyse montre que les quatre dimensions de justice sont reliées différemment à la santé. Par exemple, l'injustice interactionnelle est la moins prédictive de la santé et les injustices du climat procédurale et distributive sont les plus prédictives de la santé et des comportements inadéquates pour la santé. Nous allons vérifier si nous retrouvons les mêmes patterns de résultats dans notre étude en étudiant ces liens selon les 4 dimensions de justice. Nous avons d'abord comparé les corrélations entre les différentes variables et les 4 dimensions de justice (tableau 12), puis nous avons mené des analyses de régressions simples (tableau 13) afin de voir les prédictions pour chaque dimension de justice, pour terminer, nous avons réalisé des analyses de régressions multiples afin d'évaluer l'importance des prédictions pour chaque dimensions de justice prises ensembles (tableau 14).

Comparaison des coefficients de corrélation du burnout, de l'engagement et de l'affect positif et négatif

Nous avons vérifié que les 4 dimensions de justice corrélaient à des degrés significativement différents avec les dimensions de burnout, l'engagement, et l'affect négatif et positif. Pour ce faire nous avons utilisé le test conçu par Williams (1959) et Steiger (1980) qui permet de comparer des coefficients de corrélations non indépendants car les scores sur les dimensions sont basés sur un même échantillon et où le rapport est distribué comme  $t$  à  $N-3$  degrés de liberté. Nous avons utilisé une valeur critique du  $t$  au seuil bilatéral de 0,05. Les résultats de ces analyses se trouvent dans le tableau 12.

**Tableau 12.** Test  $t$  pour la comparaison des corrélations obtenues avec les dimensions du climat de justice (burnout, engagement, affect positif et négatif)

	Fatigue émotionnelle	Cynisme	Sentiment d'efficacité	Engagement	Affect+	Affect-
Procédurale / Informationnelle	- 2,04*	- 2,51*	0,39	0,00	0,77	- 0,57
Procédurale / Interactionnelle	- 2,04*	- 3,37**	0,75	2,46**	1,87*	0,00
Procédurale / Distributive	- 4,18**	- 7,69**	0,99	1,48	2,39*	- 3,50**
Informationnelle/ Interactionnelle	- 0,37	- 0,84	0,36	2,35*	1,06	0,56
Informationnelle/ Distributive	- 2,38*	- 4,92**	0,67	1,35	1,66	- 2,82 **
Interactionnelle/ Distributive	- 2,13*	- 4,30**	0,40	- 0,40	0,88	- 3,34**

\*  $p < 0,05$  (1,96) \*\*  $p < 0,01$  (2,58)

Les résultats du tableau 12 montrent que la justice procédurale semble être la dimension la plus importante pour la fatigue émotionnelle et le cynisme alors que la dimension distributive a des corrélations plus basses à ces dimensions. Pour l'affect positif et négatif seule la dimension distributive a les corrélations les plus basses. Pour l'engagement, c'est la dimension interactionnelle qui a les plus basses corrélations. Enfin, il n'y a aucune différence de corrélations entre les 4 dimensions de justice concernant le sentiment d'efficacité.

**Tableau 13.** Coefficients de régressions standardisés pour les régressions simples (burnout, engagement et affect positif et négatif)

	Climat de justice											
	Procédurale			Informationnelle			Distributive			Interactionnelle		
	<i>F</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>	$\beta$	<i>F</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>	$\beta$	<i>F</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>	$\beta$	<i>F</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>	$\beta$
Fatigue émotionnelle	74,85*	0,27	<b>-0,52*</b>	40,79*	0,17	<b>-0,41*</b>	10,64*	0,05	<b>-0,22*</b>	41,54*	0,17	<b>-0,41*</b>
Cynisme	181,66*	0,48	<b>-0,69*</b>	110,63*	0,36	<b>-0,60*</b>	16,60*	0,08	<b>-0,28*</b>	94,14*	0,32	<b>0,57*</b>
Sentiment efficacité	39,04*	0,16	<b>0,40*</b>	35,33*	0,15	<b>0,38*</b>	22,48*	0,10	<b>0,32*</b>	21,90*	0,10	<b>0,31*</b>
Dévouement	46,70*	0,19	<b>0,43*</b>	47,53*	0,19	<b>0,44*</b>	20,49*	0,09	<b>0,30*</b>	19,79*	0,09	<b>0,30*</b>
Absorption	35,77*	0,15	<b>0,39*</b>	35,66*	0,15	<b>0,39*</b>	21,90*	0,10	<b>0,31*</b>	17,63*	0,08	<b>0,28*</b>
Vigueur	59,40*	0,23	<b>0,48*</b>	58,91*	0,23	<b>0,48*</b>	29,47*	0,13	<b>0,36*</b>	23,87*	0,11	<b>0,33*</b>
Affect positif	54,52*	0,23	<b>0,48*</b>	40,18*	0,18	<b>0,42*</b>	20,28*	0,10	<b>0,31*</b>	27,74*	0,13	<b>0,36*</b>
Affect négatif	50,22*	0,22	-0,47*	39,82*	0,18	<b>-0,43*</b>	7,89*	0,04	<b>-0,20</b>	51,36*	0,22	<b>-0,47*</b>

\*  $p < 0,01$ 

Pour les régressions simples, nous avons régressé les 3 dimensions du burnout, les 3 dimensions de l'engagement, l'affect positif et négatif avec chaque dimension de justice prises séparément. Ainsi, 32 analyses de régressions simples ont été conduites. Ces analyses montrent que les quatre dimensions de justice sont prédictives du burnout, de l'engagement et des affects, cependant nous observons que la justice procédurale a les plus hauts coefficients de régression avec les dimensions centrales de burnout (cynisme :  $\beta = -0,69$ ,  $p < 0,01$  et la fatigue émotionnelle :  $\beta = -0,52$ ,  $p < 0,01$ ). Enfin, il semble que globalement, les coefficients de régressions pour le climat de justice distributive soient plus faibles que les autres dimensions de justice.



**Tableau 14.** Coefficients de régressions standardisés pour les régressions multiples (burnout, engagement, affect positif et négatif)

	Climat de justice					
	<i>F</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>	<u>Procédurale</u>	<u>Informationnelle</u>	<u>Distributive</u>	<u>Interactionnelle</u>
			$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
Fatigue émotionnelle	16,64**	0,27	- 0,42**	- 0,10	0,02	- 0,04
Cynisme	48,46**	0,52	- 0,53**	- 0,19*	0,09	- 0,10
Sentiment efficacité	10,35**	0,18	- 0,15	0,15	0,15*	0,07
Dévouement	13,46**	0,23	0,22*	0,28**	0,13	- 0,07
Absorption	10,54**	0,19	0,17	- 0,20*	0,18*	- 0,03
Vigueur	18,21**	0,29	0,26**	0,26**	0,19*	- 0,08
Affect +	13,92**	0,25	0,28**	0,18	0,10	0,02
Affect -	18,21**	0,29	- 0,22*	- 0,14	0,02	- 0,22*

\*  $p < 0,05$  \*\*  $p < 0,01$

Pour effectuer ces analyses de régressions multiples nous avons régressé les trois dimensions de burnout, les 3 dimensions de l'engagement, l'affect positif et négatif, avec les 4 dimensions de justice prises ensembles. Ainsi, 8 analyses ont été effectuées et montrent (tableau 14) qu'il y a des dimensions de justice qui sont de meilleurs prédicteurs. Par exemple, pour la fatigue émotionnelle et l'affect positif c'est la dimension procédurale qui est le meilleur prédicteur. Pour le cynisme et le dévouement, ce sont les dimensions procédurale et informationnelle. Enfin, la dimension interactionnelle est le prédicteur le plus faible pour l'ensemble des variables du burnout et de l'engagement. Cette dimension est le meilleur prédicteur avec la dimension procédurale pour prédire l'affect négatif.

Après avoir vérifié que les 4 dimensions de justice entretiennent des relations différentes en terme d'association avec le burnout, l'engagement et l'affect positif et négatif pris globalement, nous avons analysé plus en détail la relation du climat de justice avec les différentes émotions qui composent l'affect positif et négatif selon Watson et al. (1988). L'objectif est de vérifier s'il y a des différences d'association et de prédiction entre les 4 dimensions de justice et les émotions du PANAS. Nous commencerons ces analyses par les émotions positives, puis nous verrons les émotions négatives.

Prédiction des émotions positives du PANAS :

L'utilisation du PANAS comme échelle de mesure de l'affect positif et négatif permet une mesure globale de plusieurs termes regroupés sous forme d'une échelle validée pour représenter ces deux facteurs : positif et négatif. Cette mesure fiable fait consensus dans la littérature qui s'intéresse à la mesure des états affectifs, c'est pourquoi nous avons choisi cet outil de mesure. Dans l'optique de rendre compte plus finement des nuances émotionnelles entre les 4 dimensions de justice et les 20 émotions utilisées dans le PANAS pris individuellement nous avons mené des analyses de comparaison des corrélations pour chacune de ces émotions. Pour ce faire nous avons utilisé la formule de test conçue par Williams (1959) et Steiger (1980) qui permet de comparer des coefficients de corrélations non indépendants puis nous avons mené des analyses de régression simples et multiples pour chaque émotions et chaque dimension de justice. Les résultats pour les émotions positives sont présentés dans les tableaux 15, 16 et 17.

**Tableau 15.** Test *t* pour la comparaison des corrélations entre les dimensions du climat de justice et les émotions positives

	Intéressé	Emballé	Fort	Enthousiaste	Attentif	Fier	Inspiré	Actif	Alerte	Déterminé
Procédurale / Informationnelle	2,12*	0,63	1,34	1,08	- 0,19	0,75	0,38	- 0,37	- 0,18	0,00
Procédurale / Interactionnelle	1,54	2,63**	1,69	1,66	0,73	1,48	0,37	1,46	1,63	0,89
Procédurale / Distributive	1,87	3,66**	1,97*	4,03**	2,46*	1,39	1,67	2,05*	0,41	- 0,27
Informationnelle/ Interactionnelle	- 0,54	1,90	0,35	0,58	0,88	0,69	0,00	1,72	1,71	0,85
Informationnelle/ Distributive	0,26	2,93**	0,90	2,95**	2,43*	0,76	1,29	2,18*	0,51	- 0,25
Interactionnelle/ Distributive	0,66	1,49	0,65	2,53*	1,79	0,26	1,31	0,88	- 0,76	- 0,91

\*  $p < 0,05$  (1,96) \*\*  $p < 0,01$  (2,58)

## Etude 1 : CLIMAT DE JUSTICE

Notre objectif a été de vérifier si la force des corrélations entre les 4 dimensions de justice et les émotions positives est différente. Comme on peut le voir dans le tableau 15, de manière générale, il n'y a pas de différence entre les corrélations des 4 dimensions du climat de justice et les émotions positives « fier, inspiré actif, alerte et déterminé ». Par contre, nous pouvons observer que la dimension procédurale a une plus forte corrélation que la dimension informationnelle pour « intéressé », mais il n'y a pas de différence entre les dimensions procédurale, interactionnelle et distributive. Ensuite, pour « emballé », les dimensions procédurale et informationnelle ont des corrélations semblables et significativement plus élevées que les dimensions interactionnelle et distributive. Pour « fort » il n'y a pas de différences de corrélation entre les dimensions de justice sauf que la dimension procédurale a des corrélations significativement plus élevées que la dimension distributive. Pour « enthousiaste » et « attentif » c'est le climat de justice distributive qui a les corrélations les plus basses comparativement aux trois autres dimensions du climat de justice qui ne se différencient pas entre elles.

Pour les régressions simples nous avons régressé les 10 émotions positives de la dimension de l'affect positif selon Watson et al. (1988) avec toutes les dimensions de justice prises séparément. Au total 40 analyses ont été effectuées (voir tableau 16) et montrent que quasiment toutes les dimensions de justice prédisent les émotions positives. La dimension procédurale montre des coefficients plus élevés avec toutes les émotions sauf pour « alerte, actif et déterminé » qui sont des émotions qui ont de manière générale les corrélations les plus faibles comparativement aux autres. Nous allons voir avec les régressions multiples si certaines dimensions de justice se démarquent plus que d'autres pour prédire les émotions positives.

**Tableau 16.** Coefficients de régressions standardisés pour les régressions simples des émotions positives

	Procédurale			Informationnelle			Distributive			Interactionnelle		
	<i>F</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>	<i>β</i>	<i>F</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>	<i>β</i>	<i>F</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>	<i>β</i>	<i>F</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>	<i>β</i>
Intéressé	42,76**	0,17	<b>0,41**</b>	19,02**	0,08	<b>0,29**</b>	17,26**	0,08	<b>0,28**</b>	24,43**	0,11	<b>0,33**</b>
Emballé	73,30**	0,26	<b>0,51**</b>	60,49**	0,23	<b>0,48**</b>	16,03**	0,07	<b>0,27**</b>	31,66**	0,13	<b>0,36**</b>
Fort	36,08**	0,15	<b>0,39**</b>	19,52**	0,09	<b>0,30**</b>	10,69**	0,05	<b>0,22**</b>	18,67**	0,08	<b>0,29**</b>
Enthousiaste	86,88**	0,30	<b>0,54**</b>	61,26**	0,23	<b>0,48**</b>	18,91**	0,08	<b>0,29**</b>	53,08**	0,21	<b>0,45**</b>
Attentif	26,98**	0,12	<b>0,35**</b>	26,58**	0,12	<b>0,34**</b>	6,08**	0,03	<b>0,17*</b>	18,17**	0,08	<b>0,29**</b>
Actif	15,75**	0,07	<b>0,27**</b>	17,83**	0,08	<b>0,28**</b>	3,99*	0,02	<b>0,14*</b>	5,49*	0,03	<b>0,16*</b>
Fier	20,95**	0,09	<b>0,30**</b>	17,77**	0,08	<b>0,28**</b>	10,64**	0,05	<b>0,22**</b>	13,44**	0,06	<b>0,25**</b>
Alerte	10,58**	0,05	<b>0,22*</b>	13,23**	0,06	<b>0,25**</b>	9,80**	0,04	<b>0,21**</b>	3,22*	0,01	<b>0,12</b>
Inspiré	27,44**	0,12	<b>0,34**</b>	20,24**	0,09	<b>0,30**</b>	10,85**	0,05	<b>0,22**</b>	19,95**	0,09	<b>0,30**</b>
Déterminé	15,39**	0,07	<b>0,26**</b>	11,44**	0,23	<b>0,23**</b>	15,24**	0,07	<b>0,26**</b>	7,91**	0,04	<b>0,19**</b>

\*  $p < 0,05$  \*\*  $p < 0,01$

## Etude 2 : PERCEPTION EVENEMENT SPECIFIQUE JUSTE OU INJUSTE

Ensuite, nous avons mené 10 analyses de régressions multiples en régressant les 10 émotions positives avec les 4 dimensions du climat de justice prises ensemble. Les résultats (voir tableau 17) de ces analyses montrent que le climat de justice procédurale explique significativement plus la variance de : « intéressé, emballé, fort et enthousiaste » comparativement aux 3 autres dimensions de justice. Le climat de justice informationnelle explique aussi significativement la variance de « emballé et actif ». Et le climat distributif explique significativement la variance de « déterminé ».

**Tableau 17.** Coefficients de régressions standardisés pour les régressions multiples des émotions positives

	Climat de justice					
	<i>F</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>	<u>Procédurale</u>	<u>Informationnelle</u>	<u>Distributive</u>	<u>Interactionnelle</u>
			<i>β</i>	<i>β</i>	<i>β</i>	<i>β</i>
Intéressé	9,72**	0,17	0,32**	- 0,02	0,10	0,06
Emballé	19,21**	0,29	0,33**	0,26**	0,03	- 0,04
Fort	8,27**	0,15	0,28**	0,07	0,08	0,02
Enthousiaste	21,79**	0,32	0,33**	0,17	0,02	0,12
Attentif	7,35**	0,14	0,15	0,20	- 0,01	0,07
Actif	5,11**	0,10	0,16	0,23*	0,00	- 0,06
Fier	5,49**	0,11	0,20	0,10	0,08	- 0,01
Alerte	4,14**	0,08	0,13	0,18	0,12	- 0,12
Inspiré	6,95**	0,13	0,17	0,10	0,05	0,11
Déterminé	4,49**	0,09	0,07	0,13	0,18*	- 0,02

\*  $p < 0,05$  \*\*  $p < 0,01$

### Prédiction des émotions négatives du PANAS :

Comme pour les émotions positives notre objectif a été de vérifier que les 4 dimensions de justice entretiennent des corrélations différentes avec les émotions négatives. Nous avons utilisé la formule de test conçue par Williams (1959) et Steiger (1980) qui permet de comparer des coefficients de corrélations non indépendants, et les résultats obtenus sont présentés au tableau 18.

**Tableau 18.** Test *t* pour la comparaison des corrélations entre les dimensions du climat de justice et les émotions négatives

	Effrayé	Irrité	Honteux	Nerveux	Désemparé	Bouleversé	Coupable	Hostile	Agité	Apeuré
Procédurale / Informationnelle	-1,31	- 0,77	- 1,13	0,00	- 0,40	- 0,58	0,00	0,20	- 0,36	- 0,57
Procédurale / Interactionnelle	0,37	- 0,38	- 1,48	- 0,19	0,19	0,19	- 1,08	- 0,19	0,72	0,00
Procédurale / Distributive	- 1,92	- 3,64**	- 2,63**	- 3,12**	- 2,88**	- 2,83**	- 1,47	- 3,84**	- 2,03*	- 2,49*
Informationnelle/ Interactionnelle	0,00	0,36	- 0,35	- 0,18	0,56	0,73	- 1,02	- 0,37	1,04	0,53
Informationnelle/ Distributive	- 0,87	- 2,77**	- 1,65	- 2,91**	- 2,39*	- 2,22	- 1,37	- 3,69**	- 1,63	- 1,92
Interactionnelle/ Distributive	2,09	- 3,71**	- 1,42	- 2,81**	- 2,88**	- 2,83**	- 0,62	- 3,54**	- 2,47*	- 2,36

\*  $p < 0,05$  (1,96) \*\*  $p < 0,01$  (2,58)

Comme nous pouvons l'observer dans le tableau 18, les seules différences de corrélations se trouvent avec le climat distributif qui entretient les corrélations les plus faibles. Le climat de justice distributive entretient des corrélations significativement plus faibles que les trois autres dimensions de justice pour: « irrité, nerveux, désemparé, bouleversé et hostile » qui sont des émotions pouvant être rapprochés d'état de mal-être au travail. De plus, le climat de justice distributif a des corrélations plus faibles pour « agité et apeuré » comparé aux climats de justice procédurale et interactionnelle. Enfin, pour « honteux », les corrélations sont plus basses avec le climat distributif que le climat de justice procédurale. Enfin, pour « effrayé et coupable », il n'y a aucune différence de corrélation avec les 4 dimensions de justice.

Les résultats pour les régressions simples et multiples sont présentés dans les tableaux 19 et 20 ci-dessous.

**Tableau 19.** Coefficients de régressions standardisés pour les régressions simples des émotions négatives.

	Procédurale			Informationnelle			Distributive			Interactionnelle		
	<i>F</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>	<i>β</i>	<i>F</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>	<i>β</i>	<i>F</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>	<i>β</i>	<i>F</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>	<i>β</i>
Effrayé	19,62**	0,09	- 0,30**	9,50**	0,04	-0,21**	3,39*	0,02	- 0,13	23,67**	0,10	- 0,32**
Irrité	38,25**	0,16	- 0,40**	26,48**	0,12	- 0,34**	3,51	0,02	- 0,13	21,09**	0,09	- 0,37**
Honteux	32,27**	0,14	- 0,37**	17,08**	0,08	- 0,28**	5,34*	0,02	- 0,13	21,90**	0,10	- 0,31**
Nerveux	34,85**	0,14	- 0,38**	31,65*	0,13	- 0,36**	4,61*	0,02	- 0,15*	32,30**	0,14	- 0,37**
Désemparé	49,42**	0,20	- 0,44**	35,70**	0,15	0,39**	9,93**	0,05	- 0,22**	50,79**	0,20	- 0,45**
Bouleversé	35,95**	0,15	- 0,39**	22,25**	0,10	- 0,31**	5,00*	0,02	- 0,15*	37,72*	0,16	- 0,40**
Coupable	12,43**	0,06	- 0,24**	8,18**	0,04	- 0,20**	1,03	0,00	- 0,07	6,15*	0,03	- 0,17*
Hostile	43,53**	0,17	- 0,42**	40,07**	0,16	- 0,41**	3,90**	0,02	- 0,14*	39,74**	0,10	- 0,40**
Agité	11,84**	0,05	- 0,23**	6,63*	0,03	- 0,18*	1,18	0,01	- 0,08	19,03**	0,08	- 0,29**
Apeuré	30,72**	-0,36**	18,55*	0,08	0,23	- 0,29**	3,17	0,01	- 0,12	25,90*	0,11	- 0,34**

\*  $p < 0,05$  \*\*  $p < 0,01$

## Etude 2 : PERCEPTION EVENEMENT SPECIFIQUE JUSTE OU INJUSTE

En ce qui concerne les régressions simples, nous avons mené 40 analyses de régressions (voir tableau 19) pour chacune des 10 émotions négatives et chacune des 4 dimensions du climat de justice. Les résultats montrent que le climat distributif semble prédire moins bien les émotions négatives comparativement aux autres dimensions de justice. Tandis que les climats de justice procédurale, interactionnelle et informationnelle ont des coefficients de régression négatifs élevés pour la prédiction des émotions négatives.

Ensuite, nous avons mené 10 analyses de régressions entre les émotions négatives et les dimensions du climat de justice. Les résultats au tableau 20 montrent tout d'abord que la variance de « nerveux, coupable et apeuré » ne s'explique pas par l'ensemble des 4 dimensions du climat de justice. Ensuite, c'est uniquement le climat de justice interactionnelle qui explique significativement la variance des émotions liés au stress comme « effrayé, désespéré, agité et bouleversé ». Puis, c'est uniquement le climat de justice procédurale qui explique significativement la variance de « irrité et honteux ». Enfin, c'est le climat de justice informationnelle qui explique significativement la variance de « hostile ».

**Tableau 20.** Coefficients de régressions standardisés pour les régressions multiples des émotions négatives.

	Climat de justice					
	<i>F</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>	<u>Procédurale</u>	<u>Informationnelle</u>	<u>Distributive</u>	<u>Interactionnelle</u>
			<i>β</i>	<i>β</i>	<i>β</i>	<i>β</i>
Effrayé	5,45**	0,10	- 0,16	- 0,04	- 0,01	- 0,22*
Irrité	11,44**	0,20	- 0,26*	- 0,09	0,07	- 0,18
Honteux	6,67**	0,13	- 0,28*	- 0,07	- 0,00	- 0,03
Nerveux	10,12**	0,18	- 0,17	- 0,18	- 0,04	- 0,15
Désespéré	12,93**	0,22	- 0,19	- 0,12	0,00	- 0,22*
Agité	4,05**	0,08	- 0,10	- 0,01	0,05	- 0,22*
Bouleversé	9,58**	0,17	- 0,17	- 0,09	0,03	- 0,21*
Coupable	2,11**	0,04	- 0,14	- 0,13	0,02	0,05
Hostile	12,80**	0,20	- 0,18	- 0,20*	0,09	- 0,17
Apeuré	6,54**	0,12	- 0,17	- 0,08	0,04	- 0,16

\*  $p < 0,05$  \*\*  $p < 0,01$



## Conclusion

Les résultats de cette première étude qui portait sur les liens entre les perceptions du climat de justice et les différentes variables étudiées dans notre modèle, vont dans le sens de nos hypothèses. En effet, les corrélations obtenues montrent que les quatre dimensions du climat de justice ont bien des liens significatifs avec les affects, le burnout et l'engagement.

Nos résultats rejoignent donc les études antérieures qui montrent des liens entre les perceptions de la justice, et les états affectifs (Barsky et Kaplan, 2007 ; Elovainio, et al., 2003 ; Greenberg, 2006 ; Zapata-Phelan, et al., 2009). Et les résultats obtenus rejoignent aussi les travaux montrant un lien entre perception de justice, burnout et engagement (Elovainio, et al., 2003 ; Maslach et Leiter, 2008 ; Zapata-Phelan, et al., 2009). Nos résultats confirment notre modèle hypothétique des relations entre perception du climat de justice, affect et burnout versus engagement excepté pour la modération du coping actif qui ne joue pas le rôle que nous attendions pour diminuer l'affect négatif. Par contre le coping passif augmente l'affect négatif comme attendu.

Globalement, nos résultats montrent un plus fort impact du climat de justice procédurale dans le vécu négatif au travail pour la fatigue émotionnelle et le cynisme. Soulignons que ces résultats rejoignent ceux de Brotheridge (2003) qui montrent aussi que la justice procédurale est un meilleur prédicteur de la fatigue émotionnelle que la justice distributive. Nos résultats montrent également un plus fort impact du climat de justice procédurale dans le vécu positif avec le climat informationnel et parfois distributif. Le climat de justice interactionnelle semble moins lié au vécu positif comparé aux autres dimensions du climat de justice. De manière récurrente, nous avons observé également que le climat de justice distributif est plus en retrait comparé aux deux autres types de climat de justice (procédurale et informationnel) concernant le vécu négatif (fatigue émotionnelle, cynisme et affect négatif) ce qui semble indiqué qu'un faible climat de justice distributif est moins délétère pour la santé (burnout) que les autres dimensions. Parallèlement à cela, il semble que le climat distributif ait plus de lien avec le vécu positif, par exemple pour le sentiment d'efficacité et la détermination. Ensuite, un autre aspect important en lien avec la littérature récente sur le sujet a attiré notre attention concernant les aspects négatifs du vécu (fatigue émotionnelle, cynisme et affect négatif), et le climat de justice interactionnelle. Dans nos résultats, le climat de justice interactionnelle est en retrait dans ces liens avec les variables étudiées comparativement à la dimension procédurale et cela va à l'encontre des observations de Moliner et al. (2005) qui ont montré

contrairement à ce que nous observons dans notre étude que les perceptions du climat de la justice interactionnelle étaient plus fortement en relation avec les deux dimensions centrales du burnout (fatigue émotionnelle et cynisme) comparativement aux climats de justice procédurale et distributive (la dimension informationnelle n'a pas été mesurée dans l'étude de Moliner et al., 2005) qui étaient secondaires dans leur relation au burnout. Les auteurs expliquent cela par un ensemble d'arguments dont le fait que la justice interactionnelle est plus directement et facilement accessible pour juger de la justice alors que les autres dimensions sont plus complexes et requièrent plus d'informations pour les saisir (Folger et Cropanzano, 1998) ce qui expliquerait selon les auteurs leur prédominance. Cependant, dans notre recherche, nous n'avons pas obtenu de tels résultats, c'est plutôt la dimension procédurale qui joue un rôle central sur la fatigue émotionnelle, et le cynisme, et plusieurs émotions positives (intéressé, fort, enthousiaste, emballé). Ensuite, c'est la dimension informationnelle qui est plus importante pour prédire le cynisme, la fatigue émotionnelle et l'engagement et ensuite nous avons les deux autres dimensions de justice interactionnelle et distributive. A notre sens, il faut répliquer ces résultats pour vérifier si le pattern se confirme avant de tirer des conclusions sur ces résultats contradictoires. De plus, il faut aussi souligner un aspect qui nous semble important c'est le statut émotionnel des différentes dimensions de justice. La dimension procédurale est toujours médiatisée partiellement par les affects positifs ou négatifs, à l'inverse de la dimension interactionnelle qui est toujours totalement médiatisée par l'affect positif ou négatif. En effet, dans notre étude, l'affect positif médiatise totalement la relation entre la perception du climat de justice interactionnelle, et l'engagement. Pour les autres dimensions de justice nous n'obtenons pas de médiations totales mais seulement des médiations partielles de l'affect positif dans la relation entre justice et engagement au travail. Cela pourrait signifier que malgré le fait que la dimension interactionnelle soit plus en retrait que la dimension procédurale et parfois la dimension informationnelle, les perceptions du climat de justice interactionnelle pourraient être une dimension plus « émotionnelle » comparativement aux 3 autres dimensions du climat de justice (dont l'affect positif ne médiatise pas totalement la relation) mais avant de tirer de telles conclusions, il faudrait répliquer ces résultats. Effectivement, si ces résultats se reproduisaient, et que seule la dimension interactionnelle reste toujours totalement médiatisée par l'affect, cela pourrait confirmer son statut de dimension émotionnelle comparativement aux autres dimensions. Dans ce cas, il serait intéressant de poursuivre l'exploration de ces autres mécanismes moins émotionnels dans leur lien au burnout et l'engagement et qui les différencient de la dimension interactionnelle.

Inversement, pour le cynisme, probablement que les relations entretenues avec les perceptions du climat de justice ne sont pas totalement influencées par des ressentis émotionnels puisque nous n'avons obtenu aucune médiation totale de l'affect mais que des médiations partielles. On peut avancer l'idée que peut-être la nature de la relation entretenue entre les perceptions de faible climat de justice et le cynisme est davantage en lien avec des cognitions ou des évaluations cognitives envers autrui mais cela reste à vérifier dans d'autres études avant de tirer de telles conclusions.

Par ailleurs, nous n'avons pas pu montrer que le coping actif jouait un rôle modérateur dans la relation entre le climat et l'affect négatif. Rappelons que ces stratégies de coping actives étaient censées être efficaces pour réduire l'affect négatif. Une explication possible est que sans doute dans notre échantillon, les stratégies de coping actives adoptées par les personnes, n'étaient peut-être pas assez efficaces pour modifier la relation entre les perceptions d'un faible climat de justice et l'affect négatif. En revanche, nous avons pu observer que le coping passif jouait bien un rôle modérateur dans la relation entre les trois types de climat de justice (procédurale, interactionnelle et informationnelle) pour augmenter l'affect négatif. Ces résultats s'ils se répliquaient incitent à penser qu'avoir recours à des stratégies de coping passives en climat de faible justice procédurale, interactionnelle ou informationnelle, cela augmente le niveau de l'affect négatif. Ainsi, il pourrait être important de tenir compte des effets de cette modulation possible du coping passif dans les mesures des perceptions de justice et du burnout car les effets de ce type de coping augmentent le mal-être au-delà de ceux liés aux perceptions de faible justice perçue. Dans les prochaines études, il faudrait donc séparer ces effets pour éviter de les confondre. Une explication possible à ce résultat est que l'adoption du coping passif pourrait conduire les individus à se culpabiliser et se rendre responsable de la situation d'injustice ce qui peut alourdir leur mal-être. De plus adopter un coping passif ne permet pas de modifier la situation donc le stresser perdure dans le temps ce qui risque d'augmenter le vécu négatif et laisser place à long terme à des symptômes de burnout. Si nous avons une confirmation de ces résultats avec d'autres études dans le même sens, il faudrait éviter de conseiller dans les programmes de prévention du burnout le recours aux stratégies passives de coping lorsque le climat de justice est faible afin de ne pas accentuer le mal-être émotionnel des salariés. Toutefois, comme nous l'avons vu dans nos résultats antérieurs, l'adoption d'un type de coping plus actif ne paraît pas modérer significativement l'affect lorsqu'il y a une faible perception de justice, mais cela ne signifie pas que ces stratégies soient délétères comme les stratégies passives, elles devraient simplement ne pas suffire à instaurer un mieux-être auprès des salariés.

Par ailleurs, nous n'avons pas vérifié le coping par soutien social mais il serait utile de pouvoir vérifier dans d'autres études si ces stratégies de coping liées à la recherche de soutien apportent réellement un mieux-être émotionnel dans les cas d'injustice perçue. Afin de vérifier si les résultats obtenus sur cette première étude liée au climat de justice se reproduisent avec des perceptions spécifiques de justice nous avons mené une autre étude que nous allons présenter dans la section qui suit.

## **2. Etude sur les perceptions spécifiques de justice**

En première partie de nos recherches nous avons proposé un modèle (figure 2) qui décrit les liens entre les affects, le coping, le burnout, l'engagement et les perceptions du climat de justice. L'étude 1 sur les perceptions du climat de justice a permis de valider en partie ce modèle et les hypothèses qui en découlaient, excepté pour les médiations de l'affect qui étaient partielles et non totales et la modération du coping actif que nous n'avons pas pu démontrer. L'objectif de la présente étude est de vérifier que les liens trouvés lors de notre première enquête entre l'affect, le burnout, l'engagement et les perceptions du climat de justice se reproduisent et puissent être généralisés aux perceptions d'événements spécifiques de justice et d'injustice. Il s'agit d'une étude expérimentale où l'on introduit deux conditions différentes avant le remplissage des questionnaires permettant de mesurer les mêmes variables que notre première étude.

### **Hypothèses**

Nos hypothèses de liens entre les perceptions de justice versus injustice et l'affect positif et négatif, le burnout et l'engagement suivent celles de notre étude 1 en lien avec le modèle relationnel schématisé à la figure 2. Le seul changement introduit dans l'étude 2 porte sur la présence d'une manipulation expérimentale afin de focaliser l'attention des participants sur un événement perçu comme juste ou un événement perçu comme injuste. Après avoir décrit l'événement en accord avec leur condition expérimentale, les participants ont rempli un questionnaire sur les mêmes variables examinées dans la première étude.

## Etude 2 : PERCEPTION EVENEMENT SPECIFIQUE JUSTE OU INJUSTE

### Hypothèses concernant les conditions de descriptions

Dans ce contexte expérimental, nous nous attendons à des effets différents au niveau des variables affectives, du burnout et de l'engagement en fonction de la condition expérimentale. En effet, en contexte de description d'un événement injuste, l'affect négatif devait être plus important tandis qu'en contexte de description d'un événement juste c'est l'affect positif qui devait être plus élevé. Ainsi les hypothèses 1 et 2 sont énoncées telles que :

Hypothèse 1 : les descriptions d'événements d'injustice, engendrent davantage l'affect négatif comparativement aux descriptions d'événements justes

Hypothèse 2 : les descriptions d'événements justes engendrent davantage l'affect positif comparativement aux descriptions d'événements injustes.

Ensuite, nous souhaitons vérifier qu'en contexte de description juste, les perceptions de justice engendrent plus d'engagement qu'en contexte de description injuste. Notre hypothèse 3 s'énonce donc ainsi :

Hypothèse 3 : En contexte de description d'un événement juste l'engagement sera plus élevé qu'en contexte de description d'un événement injuste.

Inversement dans l'hypothèse 4, nous souhaitons vérifier qu'en contexte d'injustice, le burnout soit plus élevé sur les dimensions centrales du burnout.

Hypothèse 4 : Les descriptions d'injustice vont générer davantage de fatigue émotionnelle et de cynisme que les descriptions de justice.

Ensuite, comme pour l'étude 1 nous souhaitons vérifier sur l'ensemble des résultats, et indépendamment de la consigne de description d'un événement, le rôle médiateur des affects dans la relation entre les perceptions de justice d'une part, et l'engagement et le burnout d'autre part. Nous présentons les hypothèses liées aux médiations ci-dessous :

### Hypothèses de médiations

Lors de l'étude 1, nous avons vérifié que les états affectifs médiatisent bien la relation entre la perception du climat de justice et l'engagement ou les dimensions centrales du burnout. Aussi, dans cette deuxième étude, nous nous attendons à retrouver ce même pattern de résultats tel que l'impact de la justice sur l'engagement passe par l'affect positif :

Hypothèse 5: l'affect positif médiatise le lien entre les perceptions spécifiques de justice et l'engagement.

## Etude 2 : PERCEPTION EVENEMENT SPECIFIQUE JUSTE OU INJUSTE

Et inversement nous nous attendons à ce que l'impact de la justice sur la fatigue émotionnelle et le cynisme passe par l'affect négatif :

Hypothèse 6: l'affect négatif médialise le lien entre les perceptions spécifique de faible justice et la fatigue émotionnelle et le cynisme. Le sentiment d'inefficacité faisant l'objet de controverse sur les dimensions du burnout, nous avons choisi de nous centrer sur les dimensions centrales du burnout pour étayer nos hypothèses.

Ensuite, comme pour l'étude 1, nous souhaitons vérifier si les stratégies de coping actives et passives jouent un rôle modérateur dans la relation entre perceptions de justice et les affects positifs et négatifs.

### Hypothèses de modérations

Comme dans l'étude 1, nous nous attendons à ce que les stratégies de coping utilisées lors de d'événements perçus comme injustes modèrent la relation entre les perceptions d'injustices et les affects.

Ainsi, dans notre hypothèse 7, nous souhaitons vérifier que les stratégies de coping utilisées face à des injustices modèrent la relation entre perception de justice et affects. En effet, nous nous attendons que lors de perceptions d'injustice, l'adoption par le salarié d'un coping actif élevé réduira l'affect négatif ressenti.

Hypothèse 7 : Le coping actif interagit avec les perceptions de justice de telle sorte que l'affect négatif sera plus faible en présence de perceptions d'injustice si le coping actif est élevé plutôt que faible.

Et inversement, avec le coping passif :

Hypothèse 8 : Le coping passif interagit avec les perceptions d'injustice de telle sorte que l'affect négatif sera plus élevé en présence de perceptions d'injustice si le coping passif est élevé plutôt que faible.

## Méthode

### Procédure :

Afin de vérifier nos hypothèses, nous avons conçu deux études dont la consigne avant de de remplir un questionnaire variait selon deux conditions : se rappeler et décrire un événement soit juste soit injuste (voir consigne en annexe 2).

## Etude 2 : PERCEPTION EVENEMENT SPECIFIQUE JUSTE OU INJUSTE

Ensuite les participants devaient s'y référer pour répondre à l'ensemble du questionnaire permettant de vérifier les liens proposés entre les variables de notre modèle relationnel à tester (Figure 1). Le recrutement des participants s'est opéré par une annonce postée sur des sites de santé/bien-être au travail et sur les réseaux sociaux Facebook, Twitter, Viadeo. Les participants cliquaient sur le lien de l'annonce qui renvoyait soit sur l'étude 2a liée à un événement juste, soit sur l'étude 2b celle liée à un événement injuste, grâce à un programme informatique. Le questionnaire précisait la garantie de l'anonymat et la passation durait une vingtaine de minutes environ.

### Mesures :

Nous avons utilisé les mêmes mesures que celles de notre première étude pour toutes les variables exceptées pour la mesure des perceptions de justice. Pour cela nous avons utilisé la version française traduite par Jouglard et Steiner (2005) de la mesure développée par Colquitt (2001) qui mesure la justice de façon indirecte. Les participants devaient repenser à l'événement qu'ils avaient décrit avant de répondre aux questions sur leur perception de justice. Le questionnaire mesurant les perceptions de justice est composé de 20 items répartis sur quatre dimensions : 4 items mesurent les perceptions de justice distributive en se référant à la rémunération (ex : «Votre rémunération reflète l'effort que vous mettez dans votre travail»); 7 items mesurent les perceptions de justice procédurale (ex : « Dans quelle mesure ces procédures vous permettent d'exprimer vos opinions et sentiments durant la prise de décision»); 4 items mesurent les perceptions de justice interactionnelle (ex : « Dans quelle mesure vous trouvez que ces personnes vous traitent poliment »); 5 items mesurent les perceptions de justice informationnelle (ex: « Dans quelle mesure vous trouvez que ces personnes ont eu une communication franche avec vous? »). Les réponses se faisaient au moyen d'une échelle de type Likert qui allait de 1 (pas du tout) à 5 (extrêmement).

Aux mesures indirectes de justice nous avons rajouté des mesures directes de la justice (ex : J'ai trouvé que cet événement a été à mon égard : 1 = « très injuste à mon égard » à 5 = « très juste à mon égard ») afin d'ajouter une vérification globale de la justice comme expliqué au chapitre 2 sur la mesure la justice organisationnelle. Un item mesurait la satisfaction avec l'événement de justice (ex : Je suis satisfait du résultat de cet événement) mesuré par une échelle qui allait de 1 (tout à fait d'accord) à 5 (pas du tout d'accord).

## Etude 2 : PERCEPTION EVENEMENT SPECIFIQUE JUSTE OU INJUSTE

### Participants :

324 personnes ont participé à l'étude, mais nous avons dû écarter plusieurs répondants pour différentes raisons. Pour commencer nous avons dû écarter les réponses de 34 participants qui n'ont pas respectés la consigne de décrire un événement juste ou injuste. En effet, 27 participants ont décrit un événement injuste à la place d'un événement juste allant contre la consigne. Ensuite nous avons écarté les réponses de 9 participants qui ont affirmé n'avoir aucun événement de justice à relater. Nous avons considéré que dans les deux cas, la consigne n'a pas été respectée. Ensuite, 18 participants ont été écartés car ils n'ont pas complété les questionnaires ou ont donné des réponses douteuses (par exemple, répondre toujours en sélectionnant la même réponse à toutes les questions). Au final, les analyses ont porté sur les réponses d'un échantillon de 271 participants (dont 98 hommes). Ils étaient âgés en moyenne de 40,7 ans ( $ET = 12,75$ ) Une très grande majorité des participants avaient suivi des études supérieures au baccalauréat ( $N = 232$ ) et travaillait pour la plupart dans le secteur public ( $N = 127$ ), privé ( $N = 112$ ) ou associatif ( $N = 32$ ). Il y avait 158 personnels cadres, et 105 non cadres (technicien, ou ouvrier), 8 personnes n'ont pas répondu à cette question. Enfin, une grande majorité travaillait à temps plein ( $N = 218$ ) et les autres à temps partiel ( $N = 37$ ) ou avec d'autres contrats : vacation, stage, mission, contrat de professionnalisation ( $N = 11$ ). Pour finir, 171 participants ont décrit un événement d'injustice et 100 personnes ont décrit un événement de justice. Ce déséquilibre dans les effectifs entre conditions est lié au fait qu'après analyse des descriptions, un certain nombre de participants n'a pas respecté la consigne qui était de décrire un événement de justice. Ces participants ont au contraire décrit des événements d'injustice et nous avons écarté leurs réponses pour ne garder que les sujets qui ont suivi la consigne.

### Résultats :

Les statistiques descriptives et la matrice des corrélations portent sur l'ensemble des réponses, étude 2a et 2b réunies (voir tableau 21a et 21b) et en annexe 2.3, nous avons présenté les matrices des corrélations pour chaque étude séparée. Nos résultats montrent que globalement, l'affect positif a une moyenne plus élevée que l'affect négatif. Par ailleurs, le niveau de cynisme est plus élevé que la fatigue émotionnelle, et le sentiment d'inefficacité est plus bas que les deux dimensions centrales du burnout. Il se démarque aussi que la perception de justice interactionnelle a une moyenne plus élevée que les autres dimensions de justice. Soulignons qu'au niveau des corrélations, l'affect positif et négatif est moins corrélé aux



## Etude 2 : PERCEPTION EVENEMENT SPECIFIQUE JUSTE OU INJUSTE

dimensions de la justice par rapport à l'enquête sur le climat où par exemple la justice interactionnelle avait des corrélations fortes ( $- 0,52$ ) au sens de Cohen (1988) avec l'affect négatif et où les 4 dimensions de justice entretenaient des corrélations moyennes avec l'affect positif. Dans l'étude 2, les corrélations des 4 dimensions de justice avec l'affect positif sont faibles ( $0,10 < r < 0,30$ ).

Pour l'étude 1, ces corrélations étaient moyennes ( $0,30 < r < 0,50$ ). Le Tableau 22 présente les résultats qui comparent les moyennes des deux conditions expérimentales. Pour cela nous avons calculé des *t de student* pour échantillon indépendant. Nous allons voir dans le prochain paragraphe les résultats pour chacune des hypothèses.

**Tableau 21a.** Statistiques descriptives étude 2 (a et b)

	N	M	Ecart-type	Alpha Cronbach
Affect positif	271	3,47	0,93	0,92
Affect négatif	271	2,13	0,92	0,9
Cynisme	271	3,16	1,63	0,8
Fatigue émotionnelle	271	3,04	1,76	0,9
Inefficacité professionnelle	271	1,93	1,08	0,81
Absorption	271	3,67	1,44	0,87
Devouement	271	3,83	1,57	0,88
Vigueur	271	3,66	1,33	0,84
Justice procédurale	271	2,83	0,99	0,75
Justice distributive	271	2,50	1,21	0,68
Justice interactionnelle	271	3,42	1,26	0,88
Justice informationnelle	271	2,58	1,17	0,88
Justice directe	271	2,58	1,42	0,93
Coping actif	171	2,64	0,69	0,82
Coping passif	171	2,38	0,59	0,7
Intention de quitter son emploi	270	2,84	1,37	0,84
âge des participants	264	40,72	12,75	

Etude 2 : PERCEPTION EVENEMENT SPECIFIQUE JUSTE OU INJUSTE

**Tableau 21b.** Matrice des corrélations étude 2 (a et b)

	N = 270													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
1. Affects positifs	1,00													
2. Affects négatifs	-0,55	1,00												
3. Cynisme	-0,35	0,37	1,00											
4. Fatigue émotionnelle	-0,28	0,40	0,60	1,00										
5. Sentiment efficacité personnelle	0,36	-0,25	-0,38	-0,28	1,00									
6. Absorption	0,40	-0,08	-0,34	-0,15	0,54	1,00								
7. Dévouement	0,37	-0,16	-0,46	-0,28	0,64	0,80	1,00							
8. Vigueur	0,45	-0,23	-0,49	-0,40	0,66	0,80	0,80	1,00						
9. Justice procédurale	0,27	-0,33	-0,37	-0,27	0,16	0,14	0,20	0,17	1,00					
10. Justice distributive	0,26	-0,21	-0,25	-0,17	0,07	0,14	0,12	0,11	0,69	1,00				
11. Justice interactionnelle	0,22	-0,36	-0,33	-0,22	0,14	0,14	0,16	0,13	0,62	0,56	1,00			
12. Justice informationnelle	0,25	-0,27	-0,39	-0,33	0,15	0,11	0,14	0,18	0,68	0,57	0,69	1,00		
13. Intention de quitter l'emploi	-0,20	0,24	0,59	0,44	-0,28	-0,37	-0,45	-0,48	-0,29	-0,22	-0,25	-0,31	1,00	

Notes : les corrélations supérieures à 0,12 et sont significatives à  $p < .05$

Les corrélations par études séparées sont en annexe 2.3

### Résultat hypothèses 1, 2, 3 et 4

Pour les résultats des hypothèses 1, 2, 3 et 4, nous nous sommes servis du score d'affect négatif composé de la moyenne des scores des 10 émotions négatives de l'échelle PANAS dont la fidélité de l'ensemble des items était élevé ( $\alpha = 0,90$ ). Les résultats du tableau 22 montrent que conformément aux hypothèses 1, 2, 3, et 4, la description d'un événement injuste est associée à des moyennes plus élevées de l'affect négatif ( $M = 2,30$ ) comparativement au groupe de participants ayant décrit un événement juste ( $M = 1,80$ ). Il en est de même pour les moyennes sur la fatigue émotionnelle ressentie ( $M = 3,30$  vs.  $M = 2,70$ ) et sur le cynisme ( $M = 3,50$  vs.  $M = 2,60$ ). Il n'y a pas de différence pour le sentiment d'efficacité selon les descriptions justes et injustes d'événements.

Inversement, pour l'affect positif, le groupe de description d'événement juste engendre significativement plus d'affect positif ( $M = 3,70$ ) comparativement au groupe de description d'événement injuste ( $M = 3,30$ ) ; cette différence est valable également sur l'engagement au travail ( $M = 4,00$  vs.  $M = 3,60$ ). Pour l'affect positif nous nous sommes servis du score d'affect positif composé de la moyenne des scores des 10 émotions positives de l'échelle PANAS dont la fidélité du score composite ainsi créé était élevé ( $\alpha = 0,92$ ).

**Tableau 22:** Comparaison des groupes selon les deux conditions de description (événement juste versus injuste)

	Tests <i>t</i> de Student					
	Condition injuste	Condition juste	<i>t</i>	<i>df</i>	<i>p</i>	<i>Eta carré</i>
Affect positif	3,31	3,75	-3,80	269	0,01	0,05
Affect négatif	2,30	1,85	4,02	269	0,01	0,06
Cynisme	3,48	2,60	4,44	269	0,01	0,07
Fatigue émotionnelle	3,26	2,67	2,71	269	0,01	0,03
Sentiment d'efficacité personnelle	3,99	4,15	-1,13	269	0,26 ns	0
Absorption	3,51	3,93	-2,33	269	0,02	0,02
Dévouement	3,68	4,09	-2,05	269	0,04	0,01
Vigueur	3,53	3,86	-1,99	269	0,05	0,01
Engagement	3,58	3,96	-2,29	269	0,02	0,02
Satisfaction de l'événement	1,82	4,17	-16,58	269	0,01	0,5
Justice directe	1,64	4,19	-29,08	269	0,01	0,76
Justice procédurale	2,30	3,70	-13,82	269	0,01	0,41
Justice distributive	1,80	3,70	-20,39	269	0,01	0,61
Justice interactionnelle	2,90	4,30	-10,91	269	0,01	0,31
Justice informationnelle	2,10	3,30	-9,22	269	0,01	0,24
Intention de quitter son emploi	3,10	2,40	4,00	268	0,01	0,06

Ensuite, dans chaque condition expérimentale (juste et injuste), nous souhaitons vérifier comme pour l'étude 1 que les perceptions de justice sur les 4 dimensions sont bien médiatisées par l'affect dans leur lien avec l'engagement et le burnout.

L'hypothèse 5 proposait que l'affect positif médiatise la relation entre les perceptions de justice et l'engagement.

*Analyse des médiateurs : l'affect positif*

Pour tester la médiation de l'affect positif dans cette relation, nous avons procédé comme pour l'enquête 1 sur le climat de justice en utilisant une régression en plusieurs étapes basées sur les critères de Baron et Kenny (1986) modifiés par Shrout et Bolger (2002). Nous avons ensuite réalisé une analyse distincte pour les 4 types de perception de justice que nous présentons sous forme de tableau (tableau 23).

**Tableau 23.** Analyses de régressions médiatisées de l'affect positif (prédiction de l'**engagement**, N= 270)

Régressions	R <sup>2</sup>	F	β	Test Sobel Score z > / 1,96 / * p < 0,05
<b>VI : Justice Procédurale</b>				z = 3,97*
Etape 1	0,03**	9,40**		
VI			0,18**	
Etape 2	0,07**	20,57**		
M			0,27**	
Etape 3	0,20***	34,23***		
- VI et			0,07	
- M			0,43**	
<b>VI : Justice Distributive</b>				
Etape 1	0,01*	3,83*		
VI			0,12	
Etape 2	0,07**	19,91**		
M			0,26**	
Etape 3	0,20***	33,28***		
- VI et			0,00	
- M			0,45**	
<b>VI : Justice Informationnelle</b>				z = 3,78*
Etape 1	0,02**	6,56**		
VI			0,15*	
Etape 2	0,06***	18,14***		
M			0,25**	
Etape 3	0,20***	33,67***		
- VI et			0,04	
- M			0,43**	
<b>VI : Justice Interactionnelle</b>				z = 3,31*
Etape 1	0,02*	5,91*		
VI			0,15*	
Etape 2	0,05**	13,05**		
M			0,22**	
Etape 3	0,20***	33,84***		
- VI et			0,05	
- VD			0,43**	

\*p < 0,05 \*\*p < 0,01 \*\*\*p < 0,001

VI = variable indépendante (engagement) ; M = variable médiatrice (affect positif)

## Etude 2 : PERCEPTION EVENEMENT SPECIFIQUE JUSTE OU INJUSTE

Ainsi, comme on peut le voir dans le tableau 23, conformément à notre hypothèse 5 l'affect positif médiatise totalement les relations entre toutes les 4 dimensions de justice : procédurale ( $\beta = 0,43, p < 0,01$ ), informationnelle ( $\beta = 0,43, p < 0,01$ ), distributive ( $\beta = 0,45, p < 0,01$ ) et interactionnelle ( $\beta = 0,43, p < 0,01$ ) et l'engagement. Nous avons vérifié que les résultats de ces médiations sont identiques à ceux des conditions expérimentales réunies (description juste versus injuste), c'est pourquoi nous avons choisi de présenter uniquement les résultats d'ensemble de ces médiations. Par ailleurs, toutes les médiations sont confirmées par le test de Sobel où l'effet indirect de la médiation est statistiquement significatif à  $p < 0,05$  et les scores  $z$  s'étendent de / 3,31 / à / 3,97 /.

Pour l'hypothèse 6, nous avons procédé de la même façon selon laquelle l'impact de l'injustice sur le burnout passe par l'affect négatif. Ainsi nous nous attendions à ce que l'affect négatif médiatise le lien entre les perceptions d'injustice et le burnout.

### *Rôle médiateur de l'affect négatif*

Comme pour l'étude 1, pour tester notre hypothèse de médiation nous nous sommes centrés sur les dimensions centrales du burnout : la fatigue émotionnelle et le cynisme. Nous allons présenter les résultats de ces régressions pour chaque dimension de justice sous forme de tableau en commençant par les résultats concernant la fatigue émotionnelle (tableau 24), puis nous verrons ceux pour le cynisme (tableau 25).

Tableau 24. Analyses de régressions médiatisées de l'affect négatif (prédiction de la **fatigue émotionnelle**, N= 262).

Régressions	R <sup>2</sup>	F	β	Test Sobel Score z > /1,96/ * p < 0,05
<b>VI : Justice Procédurale</b>				z = - 4,47*
Etape 1	0,07**	21,18**		
VI			- 0,27**	
Etape 2	0,11**	31,13**		
M			- 0,33**	
Etape 3	0,17**	26,34**		
- VI et			- 0,17**	
- M			0,32**	
<b>VI : Justice Distributive</b>				z = - 3,22*
Etape 1	0,04**	11,74**		
VI			- 0,21**	
Etape 2	0,05**	14,19**		
M			- 0,23**	
Etape 3	0,16**	24,53**		
-VI et			- 0,13*	
-M			0,35**	
<b>VI : Justice Informationnelle</b>				z = 3,82*
Etape 1	0,13**	37,61**		
VI			- 0,36**	
Etape 2	0,08**	22,36**		
M			- 0,28**	
Etape 3	0,21**	34,61**		
-VI et			- 0,27**	
-M			0,30**	
<b>VI : Justice Interactionnelle</b>				z = - 4,75*
Etape 1	0,06**	17,02**		
VI			- 0,25**	
Etape 2	0,14**	42,94**		
M			- 0,38**	
Etape 3	0,16**	24,04**		
-VI et			- 0,12*	
-M			0,30**	

\*p < 0,05 \*\*p < 0,01

VI= variable indépendante ; M= variable médiatrice (affect négatif)

Ainsi, nous pouvons observer au tableau 24 que l'affect négatif médiatise partiellement la relation entre la fatigue émotionnelle et les 4 dimensions de justice lorsque l'on observe l'ensemble des deux conditions (description d'un événement injuste et d'un événement

## Etude 2 : PERCEPTION EVENEMENT SPECIFIQUE JUSTE OU INJUSTE

juste) : procédurale ( $\beta = 0,32, p < 0,01$ ), distributive ( $\beta = 0,35, p < 0,01$ ), informationnelle ( $\beta = 0,30, p < 0,01$ ) et interactionnelle ( $\beta = 0,33, p < 0,01$ ). Par ailleurs, toutes les médiations sont confirmées par le test de Sobel où l'effet indirect de la médiation est statistiquement significatif à  $p < 0,05$  et les scores  $z$  s'étendent de / 3,22 / à / 4,75 /.

Lorsque nous menons ces analyses par condition séparée nous obtenons pour la condition de description juste, une médiation totale de l'affect négatif dans la relation entre les 4 dimensions de justice et la fatigue émotionnelle ( $\beta = 0,39, p < 0,01$  pour la justice procédurale ;  $\beta = 0,46, p < 0,01$  pour la justice distributive ;  $\beta = 0,43, p < 0,01$  pour la justice interactionnelle et  $\beta = 0,37, p < 0,01$  pour la justice informationnelle). Toutes les médiations sont confirmées par le test de Sobel où l'effet indirect de la médiation est statistiquement significatif à  $p < 0,05$  et les scores  $z$  s'étendent de / 2,57 / à / 3,23 /.

Par contre, pour la condition de description injuste l'affect négatif médiate totalement la relation entre la fatigue émotionnelle et seulement la justice procédurale ( $\beta = 0,32, p < 0,01$ ). Le test de Sobel est statistiquement significatif à  $p < 0,05$  ( $z = / 2,11 /$ ). Par contre dans cette condition de description d'injustice, il n'y a pas d'autres médiations significatives de l'affect négatif car l'étape 1 de l'analyse (prédiction de la fatigue émotionnelle par la dimension de justice) n'est pas significative pour la dimension interactionnelle ( $\beta = - 0,15, ns.$ ) ni celle de la dimension distributive ( $\beta = - 0,07, ns.$ ). Enfin, pour la dimension informationnelle bien que l'étape 1 soit significative, l'étape 2 de l'analyse (prédiction du médiateur par la dimension de justice) n'est pas significative ( $\beta = - 0,06, ns.$ ).

Pour le cynisme (Tableau 25), les résultats montrent, comme pour l'étude 1, que l'affect négatif médiate que partiellement la relation entre toutes les 4 dimensions des perceptions de justice : pour la justice procédurale ( $\beta = 0,27, p < 0,01$ ), distributive ( $\beta = 0,31, p < 0,01$ ), informationnelle ( $\beta = 0,28, p < 0,01$ ) et interactionnelle ( $\beta = 0,28, p < 0,01$ ). Toutes les médiations sont confirmées par le test de Sobel statistiquement significatif à  $p < 0,05$  et les scores  $z$  s'étendent de / 3,13 / à / 4,58 /.

Lorsque l'on observe ces médiations par condition expérimentale, ici la condition de description juste, la médiation de l'affect négatif est totale dans la relation entre le cynisme et les 4 dimensions de justice : procédurale ( $\beta = 0,32, p < 0,01$ ), distributive ( $\beta = 0,36, p < 0,01$ ), informationnelle ( $\beta = 0,31, p < 0,01$ ) et interactionnelle ( $\beta = 0,32, p < 0,01$ ). Toutes les médiations sont confirmées par le test de Sobel statistiquement significatif à  $p < 0,05$  et les scores  $z$  s'étendent de / 2,41 / à / 3,14 /.



## Etude 2 : PERCEPTION EVENEMENT SPECIFIQUE JUSTE OU INJUSTE

Et dans la condition de description injuste, conformément à notre hypothèse, la médiation de l'affect négatif est totale dans la relation entre justice interactionnelle et cynisme ( $\beta = 0,28, p < 0,01$ ). Par contre l'affect négatif médiatise que partiellement la relation entre le cynisme et les 2 dimensions procédurale ( $\beta = 0,27, p < 0,01$ ), et informationnelle ( $\beta = 0,29, p < 0,01$ ). Toutes ces médiations partielles et totale sont confirmées par le test de Sobel significatif à  $p < 0,05$  et les scores  $z$  s'étendent de  $/ 2,00 /$  à  $/ 2,87 /$ .

Enfin, contrairement à notre hypothèse, il n'y a pas de médiation de l'affect négatif pour la relation entre la dimension distributive et le cynisme car l'étape 1 n'est pas significative ( $\beta = -0,03, ns$ ).

Lorsque les médiations de l'affect sont totales, cela signifie que les relations entre les perceptions de justice et le cynisme sont totalement influencées par des ressentis émotionnels mais lorsque les médiations sont partielles probablement qu'il faut rechercher d'autres variables plus cognitives qui interviennent dans la relation. On peut évoquer par exemple les cognitions de références ou les évaluations faites par l'individu centrées sur lui-même ou le contexte. Nous explorerons plus en détail cette réflexion dans la partie discussion de ce chapitre.

**Tableau 25.** Analyses de régressions médiatisées de l'affect négatif (prédiction du **cynisme**,  $N = 263$ )

Régressions	$R^2$	$F$	$\beta$	Test Sobel Score $z > / 1,96 /$ * $p < 0,05$
<b>VI : Justice Procédurale</b>				$z = - 4,34^*$
Etape 1	0,10**	29,60**		
VI			- 0,32**	
Etape 2	0,09**	26,99**		
M			- 0,31**	
Etape 3	0,17**	26,31**		
-VI et			- 0,24**	
-M			0,27**	
<b>VI : Justice Distributive</b>				$z = - 3,13^*$
Etape 1	0,04**	12,36**		
VI			- 0,21**	
Etape 2	0,04**	9,85**		
M			- 0,19**	
Etape 3	0,14**	21,21**		
-VI et			- 0,15**	
-M			0,31**	
<b>VI : Justice Informationnelle</b>				$z = - 3,73^*$
Etape 1	0,11**	33,86**		
VI			- 0,34**	
Etape 2	0,06**	15,55**		
M			- 0,24**	
Etape 3	0,19**	30,10**		
-VI et			- 0,27**	
-M			0,28**	
<b>VI : Justice Interactionnelle</b>				$z = - 4,58^*$
Etape 1	0,08**	23,75**		
VI			- 0,29**	
Etape 2	0,12**	34,90**		
M			- 0,34**	
Etape 3	0,15**	23,10**		
-VI et			- 0,19**	
-M			0,28**	

\* $p < 0,05$  \*\* $p < 0,01$

VI= variable indépendante ; M= variable médiatrice (affect négatif)

## Etude 2 : PERCEPTION EVENEMENT SPECIFIQUE JUSTE OU INJUSTE

L'hypothèse 7 proposait que le type de coping adopté lors de perception d'injustice modère la relation entre les perceptions d'injustice et l'affect négatif dans le sens qu'une utilisation élevée de stratégie de coping actif devait réduire l'affect négatif ressenti par rapport à une utilisation faible de ce type de coping.

### *Analyse du rôle modérateur du coping actif*

Comme pour l'étude 1, pour tester l'effet modérateur du coping actif sur l'affect négatif lors de perception injuste, nous avons conduit une série d'analyses de régressions multiples uniquement sur les données de la condition « injustice » en suivant la procédure préconisée par Aiken et West (1991) et Dawson et Richter (2006). Les résultats de la modulation du coping actif se trouvent au tableau 26.

**Tableau 26.** Analyses de régressions modérées du coping actif (prédiction affect négatif,  $N= 171$ ).

Régressions	$R^2$	$F$	$\beta$
<i>VI : Justice Procédurale</i>			
<i>Etape 1</i>	0,03*	2,89*	
VI			- 0,18*
CA			0,04
<i>Etape 2</i>	0,22**	15,59**	
VI			- 0,59*
CA			- 0,28
(VIxCA)			0,57
<i>VI : Justice Distributive</i>			
<i>Etape 1</i>	0,001	0,07	
VI			- 0,03
CA			- 0,01
<i>Etape 2</i>	0,005	0,26	
VI			- 0,19
CA			- 0,11
(VIxCA)			0,25
<i>VI : Justice informationnelle</i>			
<i>Etape 1</i>	0,004	0,38	
VI			- 0,07
CA			0,02
<i>Etape 2</i>	0,01	0,45	
VI			- 0,27
CA			- 0,10
(VIxCA)			- 0,25
<i>VI : Justice interactionnelle</i>			
<i>Etape 1</i>	0,06*	5,10*	
VI			- 0,24*
CA			0,02
<i>Etape 2</i>	0,24**	17,06**	
VI			- 0,75*
CA			- 0,30
(VIxCA)			0,62

\* $p < 0,05$  \*\* $p < 0,01$

VI= variable indépendante ; CA= Coping Actif (variable modératrice)

## Etude 2 : PERCEPTION EVENEMENT SPECIFIQUE JUSTE OU INJUSTE

Les résultats énoncés dans le tableau 26 montrent comme pour l'étude 1, que nous n'observons pas de relation de modération du coping actif dans la relation entre les perceptions d'injustice et l'affect négatif contrairement à notre hypothèse 7. En effet, le produit de l'interaction entre les différentes perceptions d'injustice et le coping actif entré en dernière étape dans l'analyse de régression n'est pas significatif pour les perceptions d'injustice procédurale, ( $\beta = 0,57, ns$ ); distributive ( $\beta = 0,25, ns$ ); interactionnelle ( $\beta = 0,62, ns$ ) et informationnelle ( $\beta = - 0,25, ns$ ). Ainsi, notre hypothèse 7 qui postulait que le recours à des stratégies de coping actives devait réduire l'affect négatif lors de perception d'injustice n'a pas pu être supportée, de même qu'à l'étude 1. Nous allons voir maintenant si le coping passif modère la relation entre les perceptions d'injustice et l'affect négatif (hypothèse 8).

L'hypothèse 8 proposait que l'affect négatif soit plus important lors de perception d'injustice lorsque les salariés utilisaient un coping passif élevé. Pour tester cette hypothèse, nous avons mené des analyses de régressions modérées uniquement sur les données de la condition description d'injustice, comme pour l'hypothèse 7. Les résultats se trouvent dans le tableau 27.

**Tableau 27.** Analyses de régressions modérées du coping passif (prédiction de **l'affect négatif**, N= 171).

Régressions	R <sup>2</sup>	F	β
<b>VI : Injustice Procédurale</b>			
Etape 1	0,27**	31,04**	
VI			- 0,09
CP			0,49**
Etape 2	0,27**	20,72**	
VI			- 0,22
CP			0,39
(VIxCP)			- 0,16
<b>Vi : Injustice Distributive</b>			
Etape 1	0,26**	30,27**	
VI			0,06
CP			0,51*
Etape 2	0,27**	20,58**	
VI			- 0,16
CP			0,38**
(VIxCP)			0,26
<b>VI : Injustice informationnelle</b>			
Etape 1	0,26**	30,27**	
VI			- 0,06
CP			0,51**
Etape 2	0,27**	20,23**	
VI			0,08
CP			0,59**
(VIxCP)			- 0,16
<b>VI : Injustice interactionnelle</b>			
Etape 1	0,29***	33,90**	
VI			- 0,16*
CP			0,49**
Etape 2	0,29**	23,81**	
VI			0,29
CP			0,77**
(VIxCP)			- 0,51

\* $p < 0,01$  \*\* $p < 0,001$

VI= variable indépendante ; CP= Coping Passif (variable modératrice)

## Étude 2 : PERCEPTION EVENEMENT SPECIFIQUE JUSTE OU INJUSTE

Les résultats du tableau 27 montrent que contrairement à l'étude 1, où le coping passif modérait la relation entre perception du climat de justice et l'affect négatif pour augmenter cet affect, dans l'étude 2, nous n'avons pas pu montrer un effet de modération du coping passif. En effet, le produit de l'interaction entre les différentes perceptions d'injustice et le coping passif entré en dernière étape dans l'analyse de régression n'est pas significatif pour les perceptions d'injustice procédurale, ( $\beta = - 0,16$  *ns.*); distributive, ( $\beta = 0,26$ , *ns*); pour les perceptions d'injustice interactionnelle, ( $\beta = - 0,51$ , *ns*) et enfin pour les perceptions d'injustice informationnelle, ( $\beta = - 0,16$ , *ns*). Ainsi, notre hypothèse 8 qui postulait que le recours à des stratégies de coping passives devait augmenter l'affect négatif lors de perception d'injustice n'a pas pu être supportée.

Enfin, comme pour l'étude 1, nous avons vérifié si les stratégies de coping mixtes (passives et actives) pouvaient modérer la relation entre perception d'injustice et l'affect négatif. Toutefois, nous observons au tableau 28, que cette interaction entrée dans l'analyse en fin d'étape n'est pas significative, pour les perceptions d'injustice procédurale ( $\beta = - 0,33$ , *ns*), distributive ( $\beta = 0,04$ , *ns*), interactionnelle ( $\beta = - 1,20$ , *ns*) et informationnelle ( $\beta = - 1,10$ , *ns*).

**Tableau 28.** Analyses de régressions modérées du coping mixte (prédiction de l'affect négatif,  $N = 171$ )

Régressions	$R^2$	$F$	$\beta$
<b>VI : Climat de Justice Procédurale</b>			
<i>Etape 1</i>	0,27**	20,60**	
VI			- 0,09
CA			- 0,02
CP			0,50**
<i>Etape 2</i>	0,28**	9,10**	
VI			- 0,59
CA			- 0,67
CP			0,05
(VIxCA)			0,66
(VIxCP)			0,27
(CAXCP)			0,64
(VIXCAXCP)			- 0,33
<b>VI : Climat de Justice Distributive</b>			
<i>Etape 1</i>	0,27**	8,77**	
VI			0,06
CA			- 0,03
CP			0,52**
<i>Etape 2</i>	0,28**	9,10**	
VI			- 0,15
CA			- 0,18
CP			0,21
(VIxCA)			- 0,06
(VIxCP)			0,27
(CAXCP)			0,24
(VIXCAXCP)			0,04
<b>VI : Climat de Justice informationnelle</b>			
<i>Etape 1</i>	0,27**	20,14**	
VI			- 0,05
CA			- 0,03
CP			0,51**
<i>Etape 2</i>	0,27**	8,81**	
VI			- 0,57
CA			- 0,69
CP			0,01
(VIxCA)			0,92
(VIxCP)			0,58
(CAXCP)			0,97
(VIXCAXCP)			- 1,10
<b>I : Climat de Justice interactionnelle</b>			
<i>Etape 1</i>	0,29**	22,53**	
VI			- 0,16*
CA			- 0,02
CP			0,49**
<i>Etape 2</i>	0,31**	10,66**	
VI			- 0,76
CA			- 1,10
CP			0,001
(VIxCA)			1,42
(VIxCP)			0,34
(CAXCP)			1,26
(VIXCAXCP)			- 1,20

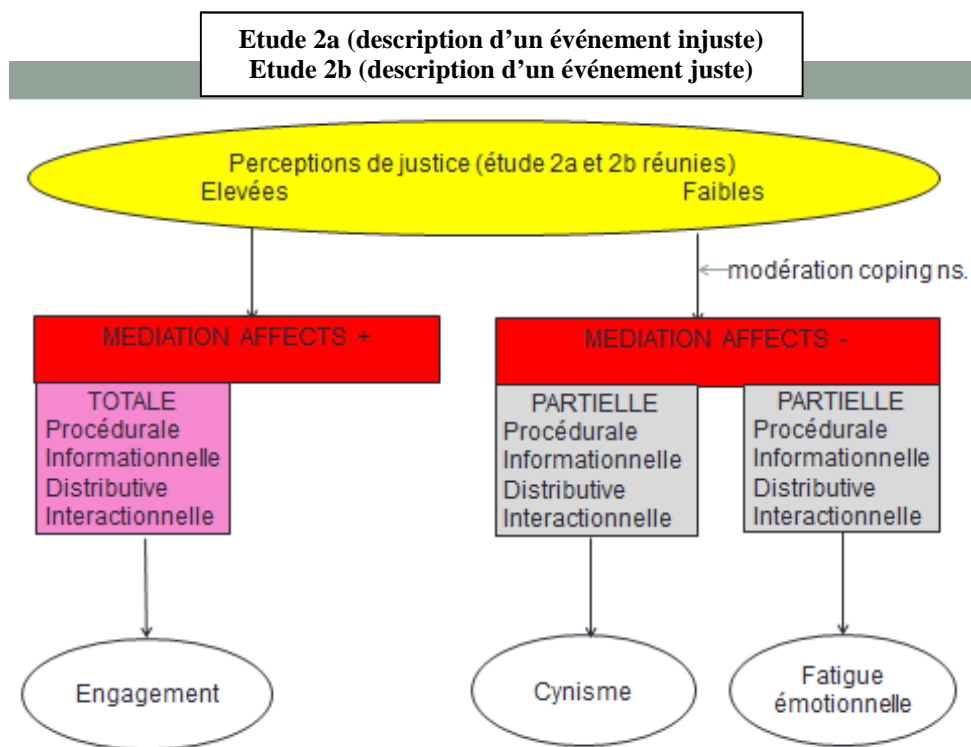
\* $p < 0,05$  \*\* $p < 0,01$  VI = variable indépendante ; CA = Coping Actif (variable modératrice) et CP = Coping Passif (variable modératrice)



## Etude 2 : PERCEPTION EVENEMENT SPECIFIQUE JUSTE OU INJUSTE

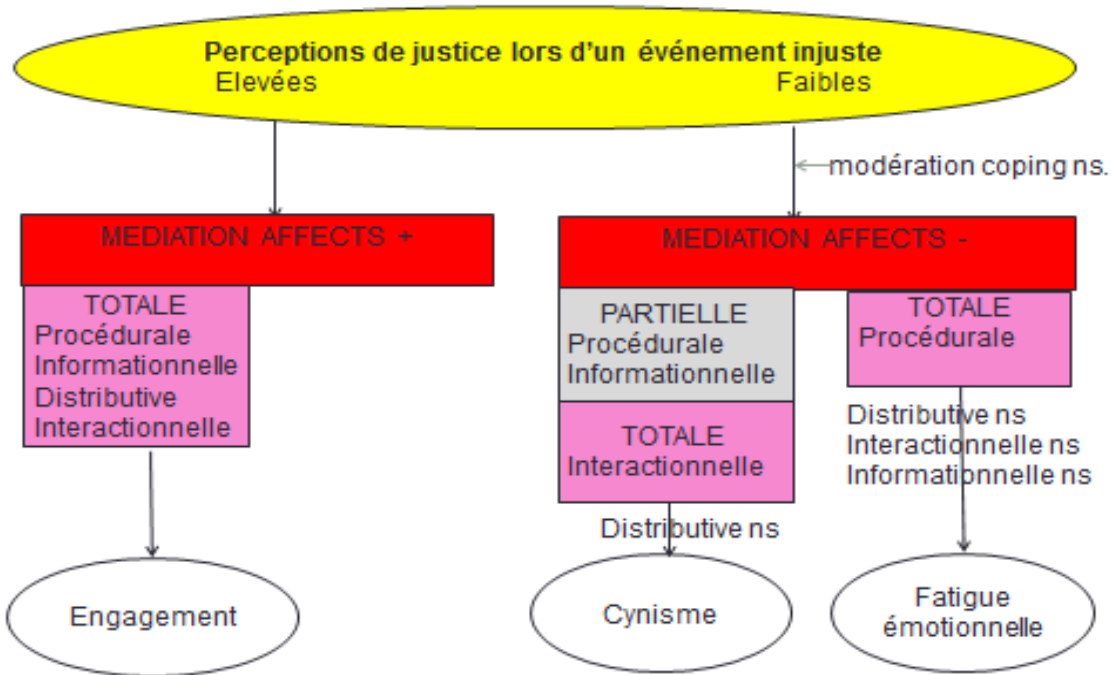
Un schéma récapitulatif des résultats obtenus dans l'étude 2 permet de faire le lien avec le modèle de départ support de nos hypothèses de travail, et de mettre en lien les résultats de la première et la deuxième étude (Figure 3)

Figure 3 : Liens corrélacionnels mis en évidence dans l'étude 2 (2a et 2b)

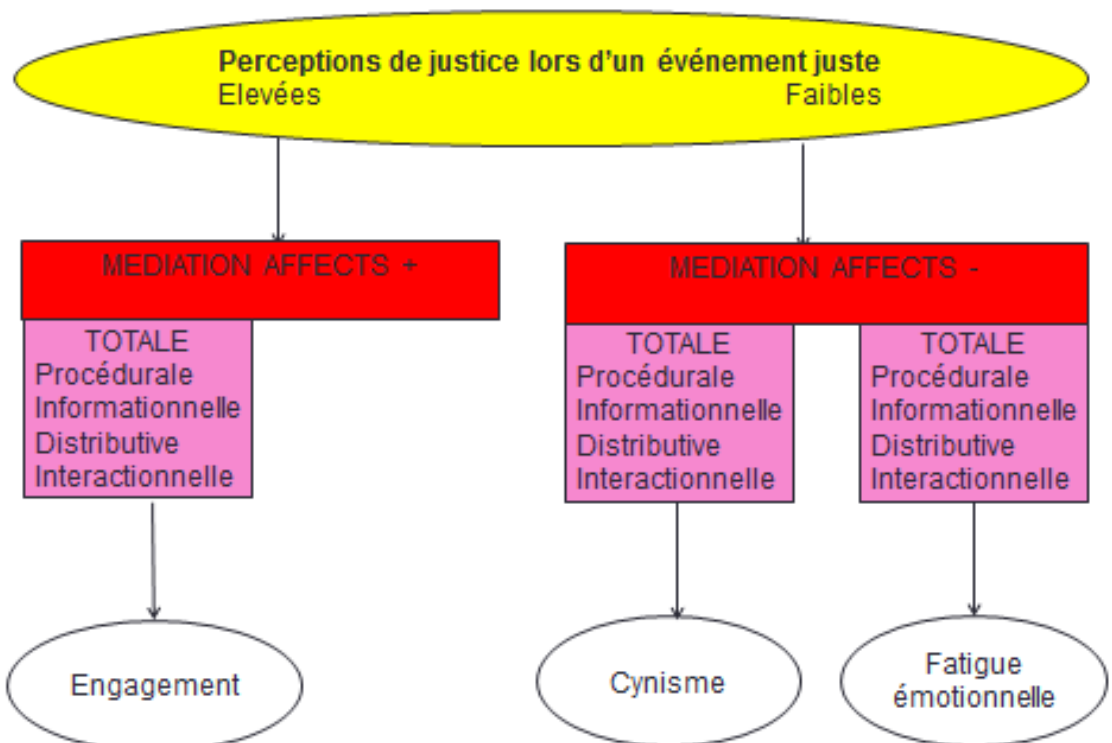


Etude 2 : PERCEPTION EVENEMENT SPECIFIQUE JUSTE OU INJUSTE

Etude 2a (description d'un événement injuste)



Etude 2b (description d'un événement juste)



## Étude 2 : PERCEPTION ÉVÉNEMENT SPÉCIFIQUE JUSTE OU INJUSTE

Ainsi, nous pouvons observer dans les schémas de la figure 4, tout d'abord que les perceptions de justice liées à un événement qui concerne l'individu et en lien avec l'engagement au travail sont totalement médiatisées par l'affect positif (alors que pour l'étude 1 seules les perceptions de justice interactionnelle étaient totalement médiatisées par l'affect positif). Cet effet se retrouve que les participants aient décrits un événement juste ou un événement injuste. Ainsi, si ces résultats se répètent dans d'autres études, cela signifie que ce sont essentiellement des mécanismes émotionnels qui expliquent la relation entre perception de justice d'un événement et l'engagement. Ensuite, et concernant les dimensions centrales du burnout, nous pouvons observer que les dimensions de justice liées à un événement sont toutes partiellement médiatisées par l'affect négatif dans leur relation à la fatigue émotionnelle ou le cynisme. Rappelons que dans l'étude 1 nous avons obtenus les mêmes résultats sauf que la relation entre la dimension interactionnelle et la fatigue émotionnelle était médiatisée totalement par l'affect négatif et il n'y avait pas de médiation concernant la dimension distributive. Obtenir des médiations partielles de l'affect négatif signifie que d'autres facteurs non émotionnels et donc plus cognitifs opèrent et qu'il nous faut découvrir. Il faudrait vérifier par exemple si ces cognitions sont davantage des cognitions référentes (Folger 1986), ou des raisonnements contrefactuels (Folger et Cropanzano, 1998, 2001), ou encore des évaluations ou croyances négatives envers soi (Brokner et al., 2005) ou peut-être qu'il s'agit de croyances plus globales comme les croyances en un monde juste (Lerner, 1980).

En conditions de description de justice les médiations de l'affect sont totales quelque soit les variables observées (engagement, fatigue émotionnelle et cynisme).

Par contre en condition de description d'injustice, les médiations de l'affect sont différentes. En effet, l'affect négatif explique totalement la relation entre justice interactionnelle et cynisme. Cependant, l'affect négatif ne médiatise que partiellement la relation entre la justice (informationnelle et procédurale) et le cynisme. Notons que les médiations de l'affect négatif ne sont plus significatives pour expliquer la relation entre justice distributive et cynisme. Cela implique que cette relation (entre injustice distributive et cynisme) s'explique par d'autres mécanismes qu'émotionnels. Ensuite dans cette condition de description d'injustice, l'affect médiatise totalement la relation entre justice procédurale et fatigue émotionnelle mais les médiations de l'affect négatif ne sont plus significatives pour expliquer la relation entre fatigue émotionnelle et les trois autres dimensions de justice. Cela signifie probablement que

## Étude 2 : PERCEPTION ÉVÉNEMENT SPÉCIFIQUE JUSTE OU INJUSTE

des mécanismes cognitifs différents sont à découvrir lorsque les personnes perçoivent ces types d'injustices et qui expliquent la survenue du burnout.

Pour terminer, comme pour l'étude 1, nous avons mené des analyses complémentaires pour explorer les prédictions faites par les différentes dimensions de justice sur le burnout, l'engagement et l'affect. Nous rappelons que dans la littérature nous sommes confrontés à des résultats contradictoires à ce sujet. En effet, Schminke et al. (2000) trouvent que ce sont les perceptions de justice procédurale et interactionnelle qui sont les dimensions les plus importantes en lien avec les dimensions du burnout. Brotheridge (2003) observe que ce sont les perceptions de justice distributive et procédurale qui réduisent davantage la fatigue émotionnelle comparées aux autres dimensions de justice. Moliner et al. (2005) ont montré que les perceptions du climat de justice interactionnelle sont plus fortement en relation avec les deux dimensions centrales du burnout (fatigue émotionnelle et cynisme). Enfin, la méta-analyse de Robbins et al. (2012), montre que les dimensions procédurale et distributive sont les dimensions les plus prédictives des problèmes de santé alors que la justice interactionnelle est la dimension la moins prédictive de la santé. Afin de mieux comprendre les différences entre dimensions de justice et les variables étudiées, nous avons, comme dans l'étude 1, mené des comparaisons de corrélations puis des analyses de régressions simples et multiples.

### Analyses exploratoires

Comparaison des corrélations entre dimensions de justice, burnout, engagement, et affect positif et négatif

Afin de comparer les corrélations entre elles et vérifier la présence de différences entre les différentes dimensions de justice nous avons procédé comme dans l'étude 1 à des comparaisons selon la formule de test de Williams (1959) et Steiger (1980) qui permet de comparer des coefficients de corrélations non indépendants et où le rapport est distribué comme  $t$  à  $N-3dl$ . Nous avons utilisé une valeur critique du  $t$  au seuil bilatéral de 0,05. Les résultats de ces analyses portent sur l'ensemble des conditions (description juste et injuste) mais nous avons vérifié aussi les calculs pour chaque condition (juste et injuste) séparée. Ainsi, lorsqu'il y a des différences nous les avons indiqués dans le texte. Tout d'abord nous observons la comparaison des corrélations au tableau 29.

**Tableau 29.** Test *t* pour la comparaison des corrélations entre les perceptions de justice, burnout, engagement, et affect

	Fatigue émotionnelle	Cynisme	Sentiment efficacité	Engagement	Affect+	Affect-
Procédurale / Informationnelle	1,30	0,22	0,21	0,62	0,43	- 1,30
Procédurale / Interactionnelle	- 0,78	- 1,01	0,57	0,57	1,17	0,61
Procédurale / Distributive	- 2,16*	- 2,68**	1,90	1,06	0,22	- 2,64**
Informationnelle/ Interactionnelle	- 2,20*	- 1,35	0,42	0,00	0,86	2,00*
Informationnelle/ Distributive	- 2,99**	- 2,47*	1,43	0,36	- 0,18	- 1,10
Interactionnelle/ Distributive	- 1,08	- 1,29	1,06	0,35	- 0,90	- 2,80**

\*  $p < 0,05$  (1,96) \*\*  $p < 0,01$  (2,58)

Ainsi, comme pour l'étude 1, il n'y a pas de différences de corrélations entre les 4 perceptions de justice et le sentiment d'efficacité lorsque nous observons les différences de l'ensemble des perceptions selon les deux conditions expérimentales. Ces corrélations sont toutes significatives sauf en condition d'injustice. En effet, nous n'observons aucune différence de corrélations pour l'engagement, ni l'affect positif, bien que toutes les 4 dimensions de justice soient significativement corrélées à ces variables. Cela était différent avec l'étude 1, car les dimensions procédurale et informationnelle semblaient jouer un rôle plus important. Ainsi, dans l'étude 2 en condition injuste, les corrélations ne sont pas significatives entre les dimensions de justice et l'engagement. Par ailleurs, en condition juste, seule la dimension distributive est significativement reliée à l'engagement mais les autres dimensions de justice ne sont pas corrélées à l'engagement et il n'y a aucune différence de corrélation entre les autres dimensions de justice et l'engagement.

Concernant la fatigue émotionnelle, lorsque l'on observe l'ensemble des deux conditions expérimentales, la dimension informationnelle a des corrélations plus élevées que les dimensions interactionnelle et distributive. Enfin, la dimension procédurale a des corrélations plus élevées que la dimension distributive concernant la fatigue émotionnelle. Lorsque l'on observe par condition, il n'y a pas de différence entre les dimensions de justice sauf en condition de justice et injustice, où la dimension informationnelle a de plus fortes corrélations que la dimension distributive.

Au niveau du cynisme, lorsque l'on observe l'ensemble des conditions, il n'y a pas de différences de corrélations entre les 3 dimensions de justice, contrairement à l'étude 1 où la dimension procédurale prédominait. La seule différence observée dans l'étude 2 est que les

## Etude 2 : PERCEPTION EVENEMENT SPECIFIQUE JUSTE OU INJUSTE

perceptions distributives ont des corrélations plus basses que les perceptions procédurales et informationnelles. Lorsque l'on observe les corrélations par condition, en condition juste, il n'y a pas de différence de corrélations entre les 4 dimensions de justice et le cynisme. Par contre, en condition injuste, c'est la dimension distributive qui a les plus faibles corrélations avec le cynisme comparé aux 3 autres dimensions.

Enfin, pour l'affect négatif, contrairement à ce qui était observé pour l'étude 1 où il n'y avait pas de différence entre les trois dimensions (procédurales, informationnelle et interactionnelle), dans l'étude 2, la dimension informationnelle est moins corrélée que la dimension interactionnelle. Mais comme pour l'étude 1, les dimensions procédurales et interactionnelles ont des corrélations plus élevées que les perceptions distributives. La dimension informationnelle a toutefois les mêmes corrélations que la dimension distributive avec l'affect négatif. Enfin, lorsque l'on observe par condition, nous retrouvons le même pattern avec la condition injuste tandis qu'en condition juste nous observons qu'il n'y a aucune différence de corrélations avec l'affect négatif entre les dimensions de justice.

Après avoir repéré les différences entre les corrélations des dimensions de justice et les variables en lien qui nous intéressent, nous allons présenter les analyses de régressions simples pour observer les prédictions des dimensions de justice prises séparément puis nous présenterons les analyses de régression multiples afin de voir les prédictions des 4 dimensions de justice prises ensemble. Les résultats de ces analyses pour le burnout et l'engagement se trouvent aux tableaux 30 et 31.

**Tableau 30.** Coefficients de régressions standardisés pour les régressions simples (burnout, engagement et affect positif et négatif)

	Procédurale			Informationnelle			Distributive			Interactionnelle		
	<i>F</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>	<i>β</i>	<i>F</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>	<i>β</i>	<i>F</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>	<i>β</i>	<i>F</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>	<i>β</i>
Fatigue émotionnelle	20,83**	0,07	- <b>0,27**</b>	33,41**	0,11	- <b>0,33**</b>	8,43*	0,03	- <b>0,17**</b>	14,57**	0,05	- <b>0,23**</b>
Cynisme	42,99**	0,14	- <b>0,37**</b>	46,65**	0,15	- <b>0,38**</b>	17,59**	0,06	- <b>0,25**</b>	31,62**	0,10	- <b>0,32**</b>
Sentiment efficacité	7,00**	0,02	<b>0,16**</b>	5,79**	0,02	<b>0,14*</b>	1,14	0,00	<b>0,06</b>	4,94*	0,02	<b>0,13*</b>
Dévouement	10,74**	0,04	<b>0,20**</b>	5,70*	0,02	<b>0,14*</b>	3,65	0,01	<b>0,12</b>	6,67*	0,02	<b>0,16*</b>
Absorption	35,77*	0,15	<b>0,39*</b>	3,30*	0,01	<b>0,11*</b>	5,37*	0,02	<b>0,14</b>	5,02*	0,02	<b>0,13*</b>
Vigueur	7,36**	0,03	<b>0,16**</b>	8,35**	0,03	<b>0,17**</b>	2,99	0,01	<b>0,10</b>	4,36*	0,02	<b>0,13*</b>
Affect positif	20,67**	0,07	<b>0,27**</b>	18,19**	0,06	<b>0,25*</b>	19,51**	0,07	<b>0,26**</b>	12,96**	0,05	<b>0,21**</b>
Affect négatif	33,37**	0,11	- <b>0,33**</b>	20,59**	0,07	- <b>0,27**</b>	12,71**	0,04	- <b>0,21**</b>	40,76**	0,13	- <b>0,36**</b>

\*  $p < 0,05$  \*\*

$p < 0,01$

## Etude 2 : PERCEPTION EVENEMENT SPECIFIQUE JUSTE OU INJUSTE

Pour ces analyses de régression simples nous avons régressé les 3 dimensions de burnout, d'engagement et l'affect positif et négatif sur chacune des 4 dimensions de justice. Ainsi, 32 analyses ont été effectuées et montrent que les perceptions de justice prises séparément prédisent significativement quasiment toutes les variables. Les coefficients de régressions comparativement à l'étude 1 semblent être globalement plus faibles. Enfin, la dimension distributive contrairement à l'étude 1 ne prédit pas le sentiment d'efficacité au travail, ni la vigueur et ni le dévouement. La dimension informationnelle ne prédit pas l'absorption.

**Tableau 31.** Coefficients de régressions standardisés pour les régressions multiples (burnout, engagement, affect positif et négatif)

	Climat de justice					
	<i>F</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>	<u>Procédurale</u> <i>β</i>	<u>Informationnelle</u> <i>β</i>	<u>Distributive</u> <i>β</i>	<u>Interactionnelle</u> <i>β</i>
Fatigue émotionnelle	8,81**	0,12	- 0,12**	- 0,30**	0,07	- 0,02
Cynisme	14,07**	0,17	- 0,23*	- 0,23**	0,08	- 0,07
Sentiment efficacité	2,38	0,03	0,16	0,06	- 0,11	0,05
Dévouement	2,89*	0,04	0,19*	0,00	- 0,05	0,07
Absorption	1,77	0,03	0,06	- 0,02	0,07	0,07
Vigueur	2,39	0,03	0,11	0,13	- 0,01	0,07
Affect positif	6,44	0,09	0,11	0,10	0,12	0,01
Affect négatif	12,32	0,16	- 0,25	0,06	0,09	- 0,30

\*  $p < 0,05$  \*\*  $p < 0,01$

Pour mener ces analyses de régressions multiples, nous avons régressé les 3 dimensions du burnout, de l'engagement et l'affect positif et négatif, sur les 4 dimensions de justice prises ensembles. Ainsi, 8 analyses ont été effectuées. Celles-ci montrent au tableau 31, que les dimensions significativement plus prédictives sont bien la dimension informationnelle et procédurale concernant la fatigue émotionnelle, et le cynisme. Enfin, c'est la dimension procédurale qui prédit significativement le dévouement. Il n'y a aucune significativité concernant le sentiment d'efficacité, l'absorption, la vigueur, et l'affect positif et négatif.

Lorsque l'on analyse par condition, la condition de description injuste a les mêmes résultats sur l'affect positif, le sentiment d'efficacité, l'absorption et le cynisme ( $\beta = - 0,27$ ,  $p < 0,01$  pour la dimension informationnelle et  $\beta = - 0,20$ ,  $p < 0,05$  pour la dimension procédurale). Par contre, cette condition diffère sur l'affect négatif qui est prédit par la dimension procédurale ( $\beta = - 0,18$ ,  $p < 0,05$ ) et interactionnelle ( $\beta = - 0,28$ ,  $p < 0,01$ ) et il n'y a pas de prédiction pour le dévouement.



## Etude 2 : PERCEPTION EVENEMENT SPECIFIQUE JUSTE OU INJUSTE

Enfin, la fatigue émotionnelle est prédite uniquement par la dimension informationnelle ( $\beta = -0,28, p < 0,05$ ). Par contre, en condition de description juste même si nous obtenons les mêmes résultats sur l'absorption, et l'affect négatif, il y a des différences : la dimension distributive prédit significativement l'affect positif ( $\beta = 0,32, p < 0,01$ ), la vigueur ( $\beta = 0,23, p < 0,05$ ), et le sentiment d'efficacité ( $\beta = 0,32, p < 0,01$ ). Enfin, dans cette condition, il n'y a pas de significativité pour la prédiction du dévouement, du cynisme ni de la fatigue émotionnelle.

Après avoir observé au moyen d'analyses de comparaisons de corrélations et d'analyses de régressions simples et multiples, les liens prédictifs entre les perceptions de justice, le burnout, l'engagement et l'affect positif et négatif, nous allons analyser maintenant de manière plus détaillée les prédictions des différentes dimensions de la justice concernant les émotions positives et négatives qui composent la dimension de l'affect positif et négatif.

### Prédiction des émotions positives du PANAS :

Pour faire ces prédictions, nous avons comparé le niveau des corrélations entre elles en utilisant la formule de test de Williams (1959) et Steiger (1980) qui permet de comparer des coefficients de corrélations non indépendants et où le rapport est distribué comme  $t$  à  $N-3dl$ . Les résultats sont présentés dans le tableau 32.

**Tableau 32.** Test  $t$  pour la comparaison des corrélations entre dimensions de justice et émotions positives

	Intéressé	Emballé	Fort	Enthousiaste	Attentif	Fier	Inspiré	Actif	Alerte	Déterminé
Procédurale / Informationnelle	- 0,64	0,42	0,63	0,63	0,21	1,05	0,84	- 0,62	- 0,83	0,21
Procédurale / Interactionnelle	0,19	0,39	0,38	0,58	1,73	1,34	0,97	0,95	0,57	0,19
Procédurale / Distributive	0,00	- 0,22	0,00	- 0,43	1,28	- 1,08	0,21	0,63	0,00	0,84
Informationnelle/ Interactionnelle	0,87	0,00	- 0,21	0,00	1,70	0,42	0,21	1,68	1,48	0,00
Informationnelle/ Distributive	0,56	- 0,55	- 0,54	- 0,91	0,90	- 1,83	- 0,54	1,07	0,72	0,54
Interactionnelle/ Distributive	- 0,18	- 0,54	- 0,36	- 0,90	- 0,53	- 2,17*	- 0,72	- 0,35	- 0,53	0,53

\*  $p < 0,05$  (1,96) \*\*  $p < 0,01$  (2,58)

## Etude 2 : PERCEPTION EVENEMENT SPECIFIQUE JUSTE OU INJUSTE

Comme on peut le voir dans le tableau 32, les corrélations entre les 4 perceptions de justice et les émotions positives ne sont pas significativement différentes entre elles sauf pour « fier » où les perceptions de justice distributive sont significativement plus élevées que les perceptions interactionnelles. Ensuite, nous avons régressé les 10 émotions positives qui composent la dimension d'affect positif selon Watson et al. (1988) et chacune des dimensions de la justice. Ainsi, 40 analyses ont été menées voir tableau 33, ci-dessous.

**Tableau 33.** Coefficients de régressions standardisés pour la régression simple des émotions positives.

	Procédurale			Informationnelle			Distributive			Interactionnelle		
	<i>F</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>	<i>β</i>	<i>F</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>	<i>β</i>	<i>F</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>	<i>β</i>	<i>F</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>	<i>β</i>
Intéressé	18,82**	0,06	<b>0,26**</b>	24,88**	0,08	<b>0,29**</b>	19,93**	0,07**	<b>0,26**</b>	17,54**	0,06**	<b>0,25**</b>
Emballé	18,21**	0,06	<b>0,25**</b>	15,10**	0,05	<b>0,23**</b>	19,34**	0,07**	<b>0,26**</b>	15,06**	0,05**	<b>0,23**</b>
Fort	11,77**	0,04	<b>0,20**</b>	7,68**	0,03	<b>0,17**</b>	11,23**	0,04**	<b>0,20**</b>	8,74**	0,03**	<b>0,18**</b>
Enthousiaste	14,07**	0,05	<b>0,22**</b>	10,34**	0,04	<b>0,19**</b>	15,78**	0,05**	<b>0,23**</b>	9,69**	0,03**	<b>0,19**</b>
Attentif	13,84**	0,05	<b>0,22**</b>	11,82**	0,04	<b>0,20**</b>	6,78**	0,02**	<b>0,16**</b>	4,36*	0,02*	<b>0,13*</b>
Actif	6,54*	0,02	<b>0,15**</b>	9,86**	0,03	<b>0,19**</b>	6,54*	0,02*	<b>0,15*</b>	3,64	0,01	<b>0,12</b>
Fier	12,70**	0,04	<b>0,21**</b>	6,81**	0,02	<b>0,16**</b>	20,16**	0,02**	<b>0,26**</b>	5,11*	0,02*	<b>0,14*</b>
Alerte	3,89**	0,01	<b>0,12*</b>	6,01*	0,02	<b>0,15*</b>	2,22	0,01	<b>0,09</b>	1,45	0,00	<b>0,07</b>
Inspiré	16,59**	0,06	<b>0,24**</b>	11,15**	0,04	<b>0,20**</b>	15,61**	0,05**	<b>0,23**</b>	9,68**	0,03**	<b>0,19**</b>
Déterminé	7,03**	0,02	<b>0,16**</b>	6,46*	0,02	<b>0,15**</b>	3,75	0,01	<b>0,12</b>	6,28*	0,02*	<b>0,15*</b>

\*  $p < 0,05$  \*\*  $p < 0,01$

## Etude 2 : PERCEPTION EVENEMENT SPECIFIQUE JUSTE OU INJUSTE

Pour les régressions simples nous avons régressé les 10 émotions positives de la dimension de l'affect positif selon Watson et al. (1988) avec toutes les dimensions de justice prises séparément. Au total 40 analyses ont été effectuées et montrent que quasiment toutes les dimensions de justice prédisent les émotions positives. La dimension procédurale montre des coefficients plus élevés avec toutes les émotions sauf pour « alerte, actif et déterminé » qui sont des émotions qui ont de manière générale les corrélations les plus faibles comparativement aux autres. Le tableau 33 montre que les émotions positives « enthousiaste, fier, inspiré ou emballé » sont prédites par les 4 dimensions de justice mais les coefficients de régression les plus élevés sont ceux des perceptions de justice informationnelle (pour « intéressé » :  $\beta = 0,29, p < 0,01$ ), justice distributive (pour emballé :  $\beta = 0,26, p < 0,01$  ; pour fier :  $\beta = 0,26, p < 0,01$ ) et enthousiaste :  $\beta = 0,23, p < 0,01$ ) et la justice procédurale (pour inspiré :  $\beta = 0,24, p < 0,01$ ). Il est à noter que les émotions « actif, déterminé, et alerte » ont des coefficients moins élevés comparativement aux autres émotions. Ensuite, nous avons mené 10 analyses de regression multiples en régressant les 10 émotions positives avec l'ensemble des 4 dimensions de justice (voir tableau 34).

**Tableau 34.** Coefficients de régressions standardisés pour les régressions multiples des émotions positives

	Perception de justice					
	<i>F</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>	<u>Procédurale</u>	<u>Informationnelle</u>	<u>Distributive</u>	<u>Interactionnelle</u>
			$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
Intéressé	7,37**	0,10	0,03	0,17	0,12	0,04
Emballé	6,03**	0,08	0,08	0,05	0,14	0,07
Fort	3,56**	0,05	0,10	0,00	0,10	0,06
Enthousiaste	4,57**	0,06	0,08	0,03	0,14	0,03
Attentif	4,06**	0,06	0,17	0,14	0,00	- 0,08
Actif	2,78**	0,04	0,02	0,17	- 0,00	- 0,06
Fier	5,20**	0,07	0,08	0,00	0,23**	- 0,04
Alerte	1,70	0,02	0,05	0,16	0,00	- 0,07
Inspiré	4,86**	0,07	0,12	0,03	0,12	0,02
Déterminé	2,13	0,03	0,09	0,05	- 0,01	0,06

\*  $p < 0,05$  \*\*  $p < 0,01$

Les résultats montrent que les dimensions de justice n'expliquent aucune variance pour les émotions positives sauf pour la dimension distributive qui explique significativement la variance de « fier ».

## Etude 2 : PERCEPTION EVENEMENT SPECIFIQUE JUSTE OU INJUSTE

En condition de description d'un événement de justice nous obtenons les mêmes résultats sauf que la dimension distributive prédit significativement « emballé » ( $\beta = 0,25, p < 0,05$ ), « fort » ( $\beta = 0,32, p < 0,01$ ), « enthousiaste » ( $\beta = 0,33, p < 0,01$ ) et « inspiré » ( $\beta = 0,23, p < 0,01$ ). Ensuite, « Alerte » est prédit par la dimension informationnelle ( $\beta = 0,33, p < 0,05$ ). Et « Fier » est prédit par les dimensions procédurale ( $\beta = 0,32, p < 0,05$ ) et distributive ( $\beta = 0,41, p < 0,01$ ).

Dans la condition de description d'injustice nous observons les mêmes résultats que lorsque les deux conditions sont réunies excepté que « intéressé » est prédit significativement par la dimension informationnelle ( $\beta = 0,22, p < 0,05$ ) et « fort » par la dimension procédurale ( $\beta = 0,18, p < 0,05$ ). Enfin, il n'y a pas de prédiction significative pour « fier ».

### Prédiction des émotions négatives :

Afin de voir plus précisément les comparaisons entre les corrélations, comme pour l'affect positif nous avons effectué des analyses en utilisant la formule de test de Williams (1959) et Steiger (1980) où le rapport est distribué comme  $t$  à  $N-3dl$ . Les résultats sont présentés dans le tableau 35.

**Tableau 35.** Test *t* pour la comparaison des corrélations entre les dimensions de justice et les émotions négatives

	Effrayé	Irrité	Honteux	Nerveux	Désemparé	Bouleversé	Coupable	Hostile	Agité	Apeuré
Procédurale / Informationnelle	- 0,21	- 1,28	- 1,25	- 0,63	- 1,49	- 2,41*	- 1,03	- 1,93	1,05	- 0,64
Procédurale / Interactionnelle	1,96	- 1,76	0,97	- 0,19	- 0,20	0,00	0,76	0,40	1,56	1,60
Procédurale / Distributive	- 2,77**	- 1,95	- 1,91	- 1,71	- 1,95	- 2,22*	- 1,46	- 0,87	- 0,63	- 2,80**
Informationnelle/ Interactionnelle	2,39*	- 0,64	2,36*	0,43	1,29	2,45*	1,89	2,41*	0,65	2,43*
Informationnelle/ Distributive	- 2,16*	- 0,54	- 0,53	- 0,90	- 0,36	0,18	- 0,35	0,91	- 1,45	- 1,81
Interactionnelle/ Distributive	- 4,22**	0,00	- 2,52*	- 1,25	- 1,45	- 1,87	- 1,94	- 1,11	- 1,99*	- 3,90**

\*  $p < 0,05$  (1,96) \*\*  $p < 0,01$  (2,58)

**Tableau 36.** Coefficients de régressions standardisés pour les régressions simples des émotions négatives

	Procédurale			Informationnelle			Distributive			Interactionnelle		
	<i>F</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>	$\beta$	<i>F</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>	$\beta$	<i>F</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>	$\beta$	<i>F</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>	$\beta$
Effrayé	10,19**	0,04	- <b>0,19**</b>	9,07**	0,03	- <b>0,18**</b>	1,11	0,00	- <b>0,06</b>	25,00**	0,08	- <b>0,29**</b>
Irrité	25,30**	0,09	- <b>0,29**</b>	14,45**	0,05	- <b>0,23**</b>	10,99	0,04	- <b>0,20</b>	11,63**	0,04	- <b>0,20**</b>
Honteux	10,19**	0,04	- <b>0,19**</b>	4,41*	0,02	- <b>0,13**</b>	2,71	0,01	- <b>0,10*</b>	16,06**	0,06	- <b>0,24**</b>
Nerveux	16,76**	0,06	- <b>0,24**</b>	12,43**	0,04	- <b>0,21**</b>	7,38*	0,03*	- <b>0,16**</b>	14,62**	0,05	- <b>0,23**</b>
Désemparé	22,15**	0,08	- <b>0,28**</b>	12,44**	0,04	- <b>0,21**</b>	9,58**	0,03**	- <b>0,19**</b>	20,85**	0,07	- <b>0,27**</b>
Bouleversé	40,00**	0,13	- <b>0,36**</b>	17,75**	0,06	- <b>0,25**</b>	18,92**	0,07**	- <b>0,26**</b>	41,33**	0,13	- <b>0,36**</b>
Coupable	1,95	0,01	- <b>0,08*</b>	0,24	0,00	- <b>0,03</b>	0,02	0,00	- <b>0,01</b>	3,61	0,01	- <b>0,12*</b>
Hostile	26,76**	0,09	- <b>0,30**</b>	12,81**	0,04	- <b>0,21**</b>	19,53**	0,07**	- <b>0,26**</b>	30,79**	0,10	- <b>0,32**</b>
Agité	10,40**	0,04	- <b>0,19**</b>	16,49*	0,06	- <b>0,24*</b>	7,27* *	0,03**	- <b>0,16**</b>	20,98**	0,07	- <b>0,27**</b>
Apeuré	18,90**	0,06	- <b>0,26**</b>	15,23**	0,05	- <b>0,23**</b>	4,60*	0,02*	- <b>0,13*</b>	35,18**	0,12	- <b>0,34**</b>

\*  $p < 0,05$  \*\*  $p < 0,01$

## Etude 2 : PERCEPTION EVENEMENT SPECIFIQUE JUSTE OU INJUSTE

Les résultats du tableau 35 montrent qu'il n'y a pas de différence de corrélations entre les dimensions de justice et les émotions « irrité, nerveux, désespéré, et coupable ». Les perceptions de justice interactionnelle, et procédurale ont des corrélations semblables et plus élevées que les perceptions de justice distributive et informationnelle avec les émotions « effrayé, et apeuré et honteux ». Les perceptions informationnelles sont significativement moins corrélées avec l'émotion « hostile » comparé avec les perceptions de justice interactionnelle.

Les analyses de régressions simples et multiples des émotions négatives se trouvent dans les tableaux 36 et 37. Pour les régressions simples, nous avons régressé les 10 émotions négatives qui composent la dimension de l'affect négatif selon Watson et al., (1988) avec chaque dimension de justice prises séparément. Ainsi, nous avons effectué 40 analyses de régressions simples.

De manière globale, les régressions simples montrent (tableau 36) que les émotions négatives sont prédites par les 4 dimensions de justice prises séparément (excepté pour la justice distributive qui prédit moins souvent certaines émotions négatives : effrayé, irrité, et coupable). Il ressort de ces prédictions que les perceptions d'injustice interactionnelle et procédurale ont des coefficients de régressions plus élevés que les deux autres dimensions de justice. Par exemple, les perceptions d'injustice interactionnelle sont plus fortement prédictives des émotions « effrayé », ( $\beta = -0,29, p < 0,01$ ); « honteux » ( $\beta = -0,24, p < 0,01$ ), « coupable » ( $\beta = -0,12, p < 0,01$ ), « hostile » ( $\beta = -0,32, p < 0,01$ ), « agité » ( $\beta = -0,27, p < 0,01$ ), et « apeuré » ( $\beta = -0,34, p < .01$ ). Ensuite les perceptions d'injustice procédurale sont davantage prédictives pour « irrité » ( $\beta = -0,29, p < 0,01$ ), « nerveux » ( $\beta = -0,24, p < 0,01$ ), et « désespéré » ( $\beta = -0,27, p < 0,01$ ). L'émotion « coupable » a de faibles coefficients quelles que soient les perceptions de justice.

Ensuite, concernant les régressions multiples, nous avons régressé les 10 émotions négatives de la dimension d'affect négatif de Watson et al. (1988) avec les 4 dimensions de justice prises ensemble. Donc 10 analyses de régressions multiples ont été effectuées (voir tableau 37).

**Tableau 37.** Coefficients de régressions standardisés pour les régressions multiples des émotions négatives.

	<i>F</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>	Climat de justice			
			<u>Procédurale</u> <i>β</i>	<u>Informationnelle</u> <i>β</i>	<u>Distributive</u> <i>β</i>	<u>Interactionnelle</u> <i>β</i>
Effrayé	7,99**	0,11	- 0,14	0,04	- 0,20*	- 0,34**
Irrité	6,39**	0,09	- 0,26**	- 0,04	0,02	- 0,02
Honteux	5,14**	0,07	- 0,18*	0,12	0,10	- 0,27**
Nerveux	4,96**	0,07	- 0,17	- 0,03	0,04	- 0,12
Désemparé	6,85**	0,09	- 0,22*	0,04	0,04	- 0,19*
Agité	5,64**	0,08	- 0,01	- 0,11	- 0,01	- 0,20*
Bouleversé	13,67**	0,17	- 0,29**	0,13	0,03	- 0,30**
Coupable	2,11**	0,04	- 0,15	0,11	0,15	- 0,18*
Hostile	9,72**	0,13	- 0,18*	0,13	- 0,06	- 0,26**
Apeuré	10,27**	0,13	- 0,18	0,03	0,17*	- 0,34**

\*  $p < 0,05$  \*\*  $p < 0,01$

Dans le tableau 37, nous observons que la dimension interactionnelle explique significativement la variance des émotions « effrayé, honteux, désemparé, bouleversé, coupable, hostile, agité et apeuré ». La dimension procédurale explique la variance des émotions « irrité, désemparé, bouleversé, et hostile ». La dimension distributive explique significativement la variance des émotions « effrayé et apeuré ».

Quand nous observons par condition, dans la condition de description d'injustice, nous retrouvons les mêmes résultats pour nerveux, et irrité mais cela diffère par exemple pour « effrayé » qui est prédit seulement par la dimension interactionnelle ( $\beta = - 0,32, p < 0,01$ ), de même que « honteux » ( $\beta = - 0,25, p < 0,01$ ), « coupable » ( $\beta = - 0,21, p < 0,05$ ) et apeuré ( $\beta = - 0,35, p < 0,01$ ). « bouleversé » est prédit par la dimension procédurale ( $\beta = - 0,26, p < 0,01$ ) et interactionnelle ( $\beta = - 0,28, p < 0,01$ ). Il n'y a pas de prédiction pour « désemparé, hostile, et agité ». Dans la condition de description juste, la dimension interactionnelle prédit « effrayé » ( $\beta = - 0,27, p < 0,05$ ), et « hostile » ( $\beta = - 0,32, p < 0,05$ ). Il n'y a pas de prédictions significatives dans cette condition pour « honteux, désemparé, bouleversé, coupable, agité et apeuré ».



## DISCUSSION

L'objectif de l'étude 2 était de confirmer les liens entre les perceptions de justice, le burnout, l'engagement et les affects selon notre modèle relationnel présenté à la figure 1 et qui a été validé en grande partie à l'étude 1 sur le climat. La présente étude qui porte sur des perceptions spécifiques d'un événement de justice versus d'injustice confirme que les quatre dimensions de justice ont bien des liens significatifs avec l'affect, le burnout et l'engagement. En effet, la description d'un événement juste conduit à davantage rapporter un vécu d'affect positif et d'engagement au travail alors que la description d'un événement injuste conduit à davantage rapporter un vécu d'affect négatif et de burnout. Nos résultats indiquent donc que les perceptions de justice pourraient être des facteurs prédictifs des états affectifs ressentis au travail rejoignant ainsi les études antérieures qui montrent des liens entre les perceptions de la justice, et les états affectifs (Barsky et Kaplan, 2007 ; Elovainio, et al., 2003 ; Greenberg, 2006 ; Robbins et al, 2012 ; Zapata-Phelan, et al., 2009), et les travaux montrant un lien entre perception de justice, burnout et engagement (Elovainio, et al., 2003 ; Maslach et Leiter, 2008 ; Moliner, et al., 2005, Zapata-Phelan, et al., 2009). Par ailleurs, les analyses exploratoires obtenues sur l'étude 2 nous permettent de constater que si les 4 dimensions de justice entretiennent des corrélations significatives avec les variables étudiées, lorsque l'on compare ces liens entre les dimensions de justice, ces liens sont différents.

### *Lien entre dimensions de justice et vécu négatif (affect négatif et dimension centrale du burnout)*

Dans l'étude 2, l'analyse des corrélations et des régressions entre l'affect négatif et les dimensions de justice selon les conditions (juste versus injuste) montre des liens différents même si toutes les dimensions de justice prédisent l'ensemble des variables étudiées. En condition de description d'injustice le vécu négatif émotionnel est davantage prédit par les dimensions interactionnelle et procédurale alors que la dimension informationnelle reste la plus prédictive des dimensions centrales du burnout (fatigue émotionnelle et cynisme) avec la dimension procédurale (pour le cynisme) alors que la dimension distributive ne prédit pas le vécu négatif. Nous avons observé quasiment le même pattern pour l'étude 1, concernant le vécu émotionnel négatif sauf que dans l'étude 1 c'était surtout la dimension procédurale qui prédisait les dimensions centrales du burnout. Dans l'étude 2, c'est surtout la dimension informationnelle qui prédit les dimensions centrales du burnout. Ces résultats s'ils étaient

## Etude 2 : PERCEPTION EVENEMENT SPECIFIQUE JUSTE OU INJUSTE

confirmés dans d'autres études, signifient que lors d'événement qui mettent en jeu des questions de justice, la dimension informationnelle devient un plus fort prédicteur du burnout que la dimension procédurale, et des autres dimensions de justice, d'où l'importance de respecter cette dimension de justice dans le management pour prévenir le burnout. Par ailleurs, ces résultats nous éloignent d'une partie des observations de Moliner et al. (2005) qui avaient montré que les perceptions du climat de la justice interactionnelle étaient plus fortement en relation avec les deux dimensions centrales du burnout (fatigue émotionnelle et cynisme) comparativement aux climats de justice procédurale et distributive (les auteurs n'avaient pas pris en compte la dimension informationnelle). Toutefois, nos résultats sont en accord avec l'idée de Moliner et al. (2005) selon laquelle la dimension distributive semble être plus en retrait comparativement aux trois autres dimensions sur le vécu négatif comme nous le montrent nos deux études.

*Lien entre dimension de justice et vécu positif (affect et engagement)*

Les analyses exploratoires de l'étude 2 montrent qu'en condition de description juste, c'est la dimension distributive qui est la plus prédictive de quasiment toutes les variables positives et comparativement c'est la dimension interactionnelle qui ne joue pas de rôle dans la prédiction du vécu positif comparé aux autres dimensions de justice. Dans l'étude 1 sur le climat de justice, nous observions le même pattern de résultat avec toutefois une plus forte prédiction du vécu positif par les deux autres dimensions procédurale et informationnelle. Si ces résultats étaient confirmés dans d'autres études, cela signifie que lors d'événements spécifiques vécus directement par les personnes c'est la dimension distributive qui est davantage prédictive du bien-être émotionnel et de l'engagement au travail.

Toutefois, notons que dans l'étude 2, il n'y a pas de différences entre les 4 dimensions de justice et le vécu positif. C'est-à-dire que les 4 dimensions de justice entretiennent les mêmes niveaux de corrélations avec l'affect positif, et l'engagement. Alors que dans l'étude 1, sur le climat les dimensions procédurale et informationnelle avaient des corrélations significativement plus élevées avec ces dimensions. Soulignons que d'une manière générale, dans l'étude 1 tous les coefficients de corrélations entre les états positifs au travail et les dimensions de justice étaient moyens au sens de Cohen (1988); alors que pour les événements spécifiques de justice ces coefficients de corrélation sont tous faibles. Ces données pourraient signifier que l'impact d'événements spécifiques et positifs de justice

## Etude 2 : PERCEPTION EVENEMENT SPECIFIQUE JUSTE OU INJUSTE

quelques soient leur dimension est moindre sur les états positif que l'impact des perceptions plus globales du climat de justice.

En effet, ces perceptions du climat de justice pourraient donc exercer un plus fort impact et il pourrait y avoir certaines dimensions du climat de justice encore plus efficaces à générer des états positifs comme les dimensions procédurale et informationnelle. Cette hypothèse reste à être confirmée avec de nouvelles données. Mais effectivement, il semble assez probable que les perceptions positives et partagées touchant plusieurs personnes, sont capables d'exercer des effets plus durables et intenses par contagion et persistance que des événements positifs particuliers qui vont perdurer dans l'esprit des personnes mais peut-être qu'elles persisteront moins longtemps que si un groupe de salariés en parle régulièrement et fait perdurer en mémoire ces perceptions, d'où une explication possible du moindre impact des perceptions d'un événement de justice. De plus, les perceptions liées au climat peuvent avoir un statut particulier qui est de l'ordre de la croyance partagée, ce qui pourrait expliquer leur plus fort impact sur le ressenti émotionnel. En effet, lorsque nous faisons face à un événement spécifique de justice qui nous arrive personnellement, on peut se dire qu'il s'agit d'une exception. Ainsi, la perception de cet événement peut être remise en cause et se modifier au prochain événement tandis que dans le cas du climat de justice, la perception est généralisée à l'ensemble de l'équipe ou du groupe auquel on appartient et donc il devient plus difficile de la remettre en cause, elle devient une croyance forte nourrie par des expériences passées et le discours partagé avec les pairs, d'où la possibilité qu'on y attache plus d'importance qu'une simple perception liée à un événement de justice. Whitman, Caleo, Carpenter, Horner et Bernerth (2012) expliquent qu'au sein d'une équipe les membres vont partager les connaissances sur les événements justes qu'ils leur arrivent et interagir plus fréquemment ce qui va encourager la contagion et la mise en sens des événements. C'est au sein des équipes qu'il va donc y avoir un développement plus important des perceptions de justice similaires et où les effets de justice seront plus forts. Pour finir, dans l'étude 2, toutes les médiations de l'affect positif sont totales dans la relation entre justice et engagement ce qui indique que le lien est entièrement affectif alors que pour l'affect négatif toutes les médiations sont partielles. Il faut sans doute chercher d'autres phénomènes plus cognitif ou évaluatif, comme des cognitions spécifiques défavorables (en lien avec soi et autrui) conduisant à la dégradation des relations entre la personne et son travail et pouvant conduire aux symptômes de burnout.

*Lien avec les stratégies de coping*

## Etude 2 : PERCEPTION EVENEMENT SPECIFIQUE JUSTE OU INJUSTE

L'analyse des modérations liées aux stratégies de coping montre que ni le coping actif ni le coping passif ne modèrent la relation entre perception spécifique de justice et affect. Une explication possible à cette absence de résultat et qui a déjà été formulée pour le coping actif à l'étude 1 sur le climat, est que sans doute, les stratégies de coping utilisées lors de perceptions de justice ne suffisent pas à modifier le vécu émotionnel négatif tant les perceptions de justice mobilisent de façon importante ce vécu. Cependant, dans l'étude 1, les résultats sur le coping passif montraient qu'en présence d'un faible climat de justice procédurale, interactionnelle et/ou informationnelle, le fait de recourir à des stratégies de coping passives était corrélé à une augmentation significative des affects négatifs comme nous nous l'attendions. Nous avons avancé l'idée que cet effet délétère du coping passif pourrait être lié au fait que l'adoption de coping passif ne favorise pas la modification de la situation d'injustice. De plus, le coping passif pourrait conduire la personne à se rendre responsable de la situation qui n'évolue pas, en se culpabilisant et cela pourrait rendre le vécu encore plus pénible émotionnellement. Mais lors d'un événement spécifique, le fait que les stratégies de coping passives, comme les stratégies actives, ne modèrent pas l'affect négatif reste difficile à expliquer. Pourtant l'utilisation des stratégies de coping actives est corrélée significativement (étude 2 b, description d'un événement injuste) avec les perceptions de justice procédurales ( $r = 0,16, p < 0,05$ ). De même que les corrélations (voir annexe 2.3) sont significatives entre l'utilisation de stratégies de coping passives et les perceptions de justices procédurale ( $r = - 0,17, p < 0,05$ ) et interactionnelle ( $r = - 0,16, p < 0,05$ ). Il est possible que lors d'événements spécifiques, la personne se sent déjà mise en cause personnellement et le fait d'utiliser des stratégies de coping passives ne modifie pas son vécu comparativement à une perception de climat où le vécu est plus distancié par rapport à soi. Mais il faudrait mener d'autres recherches sur ces questions de modulation de l'affect par les stratégies de coping pour mieux comprendre les articulations avec la perception de justice.

Pour conclure, le modèle relationnel défini à la figure 1, a pu être validé sur les liens entre justice, affect et burnout versus engagement. Cependant, les médiations de l'affect ne sont pas toujours totales, ce qui montre que d'autres variables non en lien avec les affects jouent un rôle dans ces relations. Par contre, notre modèle ne permet pas de montrer les modérations attendues des stratégies de coping lors de perceptions d'événement de justice. Il n'y a qu'en contexte de climat d'injustice procédurale, interactionnelle et informationnelle où l'utilisation du coping passif est significativement associée à une augmentation du vécu émotionnel négatif. Avant de passer à la façon dont nous envisageons la suite de nos recherches, nous allons examiner les limites à nos études.

## Limites

Tout d'abord il nous faut interpréter les résultats de ces premières études avec précaution car ce serait hâtif de tirer des conclusions à partir d'un corpus de données basé uniquement sur des analyses corrélationnelles et prédictives même si le nombre de participants est suffisamment important et que nos participants sont issus de milieux représentatifs du monde du travail. De manière à être plus confiant envers ces résultats il nous faudrait les reproduire mais aussi essayer de nous centrer sur les liens de cause à effet entre les variables étudiées.

Ensuite, dans nos études nous n'avons pas mesuré les autres facteurs liés aux conditions de l'environnement travail qui auraient pu impacter les émotions et la relation au travail des individus comme la charge de travail, les changements vécus, ou les conflits, ces variables pouvant jouer un rôle non négligeables sur les émotions. Mais le questionnaire étant déjà long, il aurait été difficile d'intégrer des données supplémentaires, aussi nous nous sommes centrées sur les variables liées au travail les plus en lien avec le burnout selon Maslach et Leiter (2008).

Enfin, une autre limite à notre sens est que nos études ont fait appel à des données auto-rapportées et sur la base d'une rétrospective de la part des participants, cela peut occulter une partie du vécu réel et immédiat. Cependant les données recueillies nous ont permis de mettre en évidence des liens corrélationnels pouvant ensuite être testés de manière expérimentale pour en trouver les liens de cause à effet rendant ces observations plus généralisables et reproductibles. C'est ce que nous allons proposer de faire dans la seconde partie de nos recherches. Afin de pousser plus loin nos recherches sur la connaissance des liens entre les perceptions de justice et les états positifs et négatifs au travail, nous allons voir maintenant les pistes de recherches que nous souhaitons mettre en œuvre pour arriver à une meilleure compréhension et une validation de notre modèle. Après avoir mené deux études qui ont validées en grande partie nos hypothèses corrélationnelles, de modérations et de médiations, nous avons souhaité tester les relations de cause à effet entre perception de justice et émotions en tenant compte des perspectives cognitives de l'évaluation (Frijda, 1986 et Lazarus, 1991).

## **III. TROISIEME PARTIE:**

### **Analyse des liens de cause à effet entre les perceptions de justice, et les émotions**

Après avoir vérifié que les variables qui nous intéressaient sont bien en lien étroit en conformité avec le modèle présenté dans notre première partie, notre objectif est maintenant de mieux définir les liens de cause à effet entre les perceptions de justice et les affects pour mieux comprendre les effets des différentes dimensions de justice en terme de bien-être émotionnel des salariés. Dans cette seconde partie, nous allons mettre en évidence les relations de cause à effet entre les perceptions de justice et les émotions en cherchant à identifier si certaines dimensions de justice sont plus efficaces que d'autres pour promouvoir le bien-être émotionnel au travail et réduire le sentiment de mal-être émotionnel. En somme, nous souhaitons savoir quelles sont les dimensions de justice les plus efficaces pour prédire les émotions positives et le sentiment de bien-être subjectif au travail. Dans le chapitre qui suit nous verrons les éléments de réflexion qui ont forgés nos nouvelles pistes de recherche, basés sur les liens entre perceptions de justice, affects et émotions discrètes. Nous présenterons tout d'abord les aspects théoriques qui ont servi à nos réflexions notamment les théories cognitives de l'évaluation d'un événement affectif (Frijda, 1986 et Lazarus, 1991) dans la perspective des perceptions de la justice (Krehbiel et Cropanzano, 2000 ; Weiss et Cropanzano, 1996 ; Weiss et al., 1999), avant de présenter la méthodologie utilisée pour la mise en place de nos prochaines études.

### **Chapitre 6. Les liens de cause à effet entre les perceptions de justice et les émotions**

La littérature sur la question des liens entre les perceptions de justice et les émotions, trouve appuie en partie sur les travaux de Lazarus (1991, cité dans Cropanzano, Stein, et Nadisic, 2011) et l'évaluation cognitive d'une émotion (appraisal). Selon cette perspective, pour

produire une émotion, il y a nécessairement une interprétation cognitive qui oriente la compréhension de l'événement affectif. En effet, selon Frijda (1986, 1987, 1993) chaque émotion dispose de sa propre expérience phénoménologique, de ses marqueurs physiologiques, de son évaluation automatique et de sa réponse spécifique. Selon la théorie cognitive de l'évaluation (Frijda, 1986 et Lazarus, 1991) les émotions jouent un rôle important dans le fonctionnement humain en modelant, contraignant et en structurant les comportements autant que les pensées. Fredrickson (2000) a démontré que chaque émotion est associée à des besoins et des tendances à l'action spécifiques. Par exemple l'émotion de « joie » crée le besoin de s'amuser, et d'être créatif tant au niveau sociale, physique, qu'intellectuellement et artistiquement (Fredrickson, 2000). L'émotion d'« intérêt » crée le besoin d'explorer, de profiter des nouvelles informations et des expériences, et d'élargir son point de vue dans ce processus. L'émotion de « fierté » qui est en lien avec le sentiment d'accomplissement, crée le besoin de partager avec autrui ses résultats et imaginer poursuivre des buts encore plus grands. L'émotion « content » crée le besoin de prendre le temps de savourer les événements de vie courante et d'intégrer ces moments dans de nouvelles perspectives de soi et du monde. Pour Fredrickson ces tendances à l'action (s'amuser, explorer, imaginer, savourer et intégrer) sont le fruit des émotions positives qui élargissent les modes habituels de penser et d'agir (théorie d'expansion et du développement, Fredrickson, 1998, 2001). Pour Isen (1987) les émotions positives élargissent le contexte cognitif et cet effet a été mis en évidence par une augmentation des niveaux de dopamine dans le cerveau (Ashby, Isen et Turken, 1999). Inversement, la colère qui a été décrite comme étant l'émotion la plus fréquemment ressentie (Averill, 1982), induit la tendance à l'attaque (Lazarus, 1991). Concernant la peur, il s'agit d'une forte estimation du risque qui est à l'opposé de la colère (Lerner et Keltner, 2001) et qui est associée à une forte motivation à éviter la menace et à un besoin de contrôler la situation (Angie et al., 2011). De manière générale la colère et la peur ont des patterns d'évaluation opposés sur la dimension du contrôle. En effet, les individus colériques vont mettre en cause les facteurs humains, ils ne perçoivent pas le risque immédiat et vont être moins généreux dans les transactions vis-à-vis d'autrui. A l'inverse les personnes vivant des émotions liées à la peur vont percevoir plus le risque présent de la situation, ils vont avoir tendance à se protéger et être plus généreux avec autrui dans les transactions (voir la méta-analyse de Angie, Connelly, Wapples, Kligyte, 2011). Gonzales et Tyler (2007) rappellent que les émotions négatives peuvent s'expliquer en lien avec la violation à différents niveaux des standards sociaux.

Par exemple, l'émotion d'embarras serait reliée aux violations mineures des conventions sociales (Keltner et Anderson, 2000) alors que selon l'intensité de violation des standards cela active plutôt des émotions de honte, ou de culpabilité (Keltner, et Buswell, 1996).

La tristesse est associée à la perte de quelque chose d'important pour l'individu et la tendance à être attentif à certains détails de l'environnement sans doute pour éviter de se centrer sur les émotions douloureuses (Angie, et al., 2011). Il faut cependant différencier les émotions des humeurs qui sont diffuses, non déclenchées par un événement et qui durent plus longtemps.

Par ailleurs, du point de vue du vécu émotionnel lié à un événement de justice, il est possible selon Weiss et Cropanzano (1996) de le replacer dans le contexte plus général d'une situation évaluative d'un événement. En effet, il y a plusieurs théories de l'évaluation cognitive d'un événement affectif mais toutes partagent l'idée d'un processus en 2 étapes. Ainsi, il est possible de nous référer à la théorie cognitive de l'évaluation pour expliquer les émotions produites par les différentes perceptions de justice. Les modèles généraux des émotions mettent en avant l'idée que l'évaluation d'une émotion se fait en deux temps (e.g., Lazarus, 1991 ; Weiss et Cropanzano, 1996). Ainsi, lors de la première étape l'individu va déterminer l'importance que l'événement a pour son bien-être, ses buts ou ses valeurs. Pour la perception d'un événement de justice (Frijda, 1986, 1987, 1993) cette évaluation primaire est apparentée à la favorabilité d'un événement ou le résultat d'une décision (outcome) d'où son lien avec la dimension de justice distributive. A ce titre, Weiss et al. (1999) ont montré de façon expérimentale que l'évaluation primaire est bien liée à la justice distributive et non à d'autres dimensions de justice. Pour les auteurs, c'est durant cette évaluation primaire, que la direction positive ou négative de l'émotion ressentie est prise. Cette direction émotionnelle diffuse dépendrait de l'importance accordée au résultat d'une décision bonne ou mauvaise, et des conséquences qui en découlent ainsi que de nos attentes. Ainsi, selon cette perspective, l'évaluation primaire va produire une direction émotionnelle diffuse de satisfaction (ou bonheur) versus de déception (ou tristesse) avec une plus ou moins grande intensité. Alors que la deuxième évaluation (ou évaluation secondaire) implique une interprétation, c'est-à-dire le fait de donner du sens à l'événement (Smith et Pope, 1992). Cette seconde évaluation serait liée au degré de certitude et de contrôlabilité ressenti de l'événement. Selon Weiss, et al. (1999), c'est lors de la seconde évaluation de l'événement de justice que l'individu va évaluer le contexte pour essayer de trouver du sens à l'événement, via les perceptions de justice procédurale. Pour les auteurs, les perceptions procédurales permettent de donner du sens aux événements vécus après avoir interprété la situation en lien avec la justice et identifié



des responsables (soi-même ou autrui) et c'est ce qui produirait les émotions discrètes plus structurées et spécifiques comme la colère, la culpabilité ou l'anxiété.

Cette perspective est soutenue par les travaux de Krehbiel et Cropanzano (2000) qui valident l'hypothèse que la dimension distributive est en lien avec des états émotionnels diffus et non définis. Il s'agirait plus *d'humeurs* qui selon Cropanzano, Weiss, Hale et Reb (2003) se différencient des émotions car elles sont diffuses et durent plus longtemps. Selon les auteurs (Krehbiel et Cropanzano, 2000 ; Weiss, et al., 1999), ces états émotionnels diffus liés à la justice distributive sont le bonheur, la joie, la fierté pour le versant positif et le mécontentement, la déception pour le versant négatif. La justice distributive donnerait donc une direction positive ou négative généralement de moindre amplitude que l'émotion discrète. L'émotion discrète quant à elle est déclenchée par un événement spécifique ou un objet identifié. L'intensité des émotions discrètes est élevée mais s'interrompt plus vite ou bien elle peut rester active par des ruminations (Weiss, 2002, cité dans Cropanzano et al. (2003). Ainsi, c'est la dimension procédurale qui est susceptible de produire de telles émotions comme la colère, la culpabilité ou l'anxiété (Krehbiel et Cropanzano, 2000 ; Weiss, et al., 1999). C'est-à-dire que lorsque dans une entreprise les résultats d'une décision sont bons, les salariés devraient ressentir des états diffus de satisfaction, de bonheur et/ou de fierté mais lorsque ces résultats sont mauvais, les salariés devraient ressentir des états diffus de déception et d'insatisfaction (Krehbiel et Cropanzano, 2000; Weiss, et al., 1999). Nos deux premières études nous ont permis de valider le fait que les perceptions de justice (climat ou spécifique) sont bien en lien avec les états émotionnels à court (affect) et long termes (burnout et engagement) mais ces deux études ne permettent pas encore de certifier des liens de cause à effet entre les variables étudiées, ni de percevoir nettement des différences entre les dimensions de justice et les émotions. Dans l'étude 3 qui va suivre, notre objectif a été de mettre en évidence ces liens de cause à effet entre les dimensions de justice afin de reproduire les résultats de Weiss, et al. (1999) et Krehbiel et Cropanzano (2000) en les élargissant à d'autres émotions et mieux cerner les mécanismes des perceptions de la justice et leurs conséquence sur le bien-être et le mal-être émotionnel.

## 1. Etude 3

Les deux études que nous avons menées en première partie portaient sur la mise en évidence des liens corrélationnels significatifs et prédictifs entre les perceptions de la justice (climat ou spécifique), l'affect, le burnout et l'engagement au travail. Il nous intéressait tout d'abord de confirmer le bien-fondé de nos hypothèses entre ces variables. L'observation de liens significatifs entre les perceptions de justice et les états affectifs au travail nous a conduit tout d'abord à nous demander si ces liens entretiennent bien une relation de cause à effet entre eux. Savoir si les différentes perceptions de justice causent bien les émotions positives et négatives qui peuvent à plus ou moins long termes promouvoir le bien-être au travail ou au contraire être un risque pour la santé psychologique au travail a été le fil conducteur de notre réflexion dans cette nouvelle étude. Pour vérifier les relations causales entre les dimensions de justice et les émotions, nous nous sommes servis de scénarios de justice et d'injustice et d'un scénario neutre (condition contrôle) que nous détaillerons dans la partie procédure. Notre objectif était de tester comment les individus pensaient réagir émotionnellement à la situation proposée dans le scénario et selon les dimensions de justice. Ainsi, il ne s'agit pas à proprement parler d'une situation expérimentale où l'on fait vivre directement des situations de justice et d'injustice aux participants.

### Hypothèses

Afin de vérifier les relations de cause à effet entre émotions et perceptions de justice organisationnelle, notre première hypothèse consiste à vérifier les relations causales entre ces variables. En nous basant sur les travaux qui montrent un lien entre émotions et perceptions de justice organisationnelle (Barsky et Kaplan, 2007 ; Elovainio, et al., 2003 ; Greenberg, 2006 ; Robbins et al, 2011 ; Zapata-Phelan, et al., 2009), et pour faire suite à nos deux premières études qui montrent un lien entre émotions et les dimensions de justice, nous cherchons à vérifier que la justice organisationnelle (via des scénarios justes) cause plus d'états émotionnels positifs que l'injustice organisationnelle (via les scénarios d'injustice) et comparé à un groupe contrôle (via le scénario neutre). L'injustice organisationnelle devrait provoquer plus d'états émotionnels négatifs que la justice organisationnelle comparée à un groupe contrôle.

## Etude 3

### Hypothèse 1 : les scénarios de justice

Nous nous attendons à ce que les scénarios de justice génèrent significativement plus d'états émotionnels positifs comparés aux scénarios d'injustice et au scénario neutre.

### Hypothèse 2 : les scénarios d'injustice

Inversement, les scénarios d'injustice devraient générer plus d'états émotionnels négatifs comparés aux scénarios de justice et au scénario neutre.

Ensuite, pour mieux comprendre l'impact des 4 dimensions de justice sur les états émotionnels positifs, nous souhaitons vérifier que les 4 dimensions de justice prédisent bien des états émotionnels différents en intensité et en qualité entre eux. En effet, selon Krehbiel et Cropanzano (2000), les états émotionnels diffus ou globaux en lien avec la joie comme « le bonheur, la joie, la fierté, la satisfaction, le désir, et le soulagement » et ceux en lien avec la tristesse comme « la déception, la tristesse, ou la morosité » sont causés par une évaluation primaire en lien avec la dimension de justice distributive. Nous avons vu que ces résultats reposent sur des travaux en lien avec les théories cognitives de l'évaluation d'un événement affectif (Weiss et al., 1999). Aussi, nous souhaitons vérifier dans notre hypothèse 3, que nous obtenons les mêmes résultats que la littérature à ce sujet (Krehbiel et Cropanzano, 2000; Weiss et al., 1999) selon lesquels les perceptions de justice distributive sont bien associées aux états émotionnels positifs diffus en lien avec la joie comme le fait d'être « heureux/content et détendu ». Nous avons élargi cette liste à des états émotionnels positifs diffus et similaires ou proches de la joie comme : « emballé, enthousiaste, inspiré, et comblé ». Les résultats de Krehbiel et Cropanzano (2000) montrent aussi que « fier » est relié à la dimension distributive, ce qui a été confirmé dans notre étude 2. Enfin, il nous a semblé judicieux à titre exploratoire de rajouter à ces états émotionnels diffus et positifs, les émotions suivantes : « confiant, fort, alerte, et actif » qui se rapprochent de « fier » et devraient davantage relever d'un état émotionnel positif diffus que d'une émotion discrète et spécifique au sens de Cropanzano, Weiss, Hale et Reb (2003).

Ainsi, afin de mieux discerner l'association entre les états affectifs et les perceptions de justice, et en nous basant sur Krehbiel et Cropanzano, (2000) et Weiss et al. (1999), nous souhaitons dans notre hypothèse 3, vérifier que la dimension distributive cause davantage les émotions positives et diffuses suivantes : « heureux/content, emballé, enthousiaste, inspiré, comblé, détendu, fier, fort, alerte, actif, confiant et déterminé ». Par ailleurs, sur le versant négatif la dimension distributive devrait davantage causer les émotions diffuses négatives en

### Etude 3

lien avec la tristesse (Krehbiel et Cropanzano, 2000 ; Weiss et al., 1999) comme les émotions suivantes : « dégoûté, déprimé, embarrassé et frustré », comparé à la dimension procédurale.

Enfin, nous souhaitons également vérifier que ces différences émotionnelles entre perceptions de justice procédurale et distributive se retrouvent au niveau des perceptions de justice informationnelle et interactionnelle. En effet, dans la littérature ces deux dimensions ont été mises en évidence postérieurement aux deux dimensions distributive et procédurale et elles montrent entre autre l'importance de l'honnêteté lors des communications interpersonnelles, du respect témoigné aux salariés et l'importance de la qualité des justifications, et de la clarté des explications données. Plusieurs raisons nous amènent à penser que les effets émotionnels de la dimension informationnelle et interactionnelle pourraient se rapprocher de ceux de la dimension procédurale plutôt que de la dimension distributive. D'une part, la dimension informationnelle selon Colquitt et al. (2001) informe indirectement les individus du respect des règles procédurales dans les prises de décision et ces informations génèrent des réactions en lien avec la justice des procédures. D'autre part, avant d'être reconnue comme une dimension indépendante, la dimension interactionnelle était considérée par certains auteurs comme étant une sous-dimension de la justice procédurale en lien avec les relations interpersonnelle (Colquitt et al., 2005). Ainsi, il nous paraît intéressant de vérifier que les dimensions informationnelle et interactionnelle de justice se rapprochent davantage des dimensions procédurale de justice au niveau des effets émotionnels comparé à la dimension distributive, c'est ce que nous voulons vérifier dans nos hypothèse 3 et 4 qui s'énoncent ainsi :

#### Hypothèse 3 : Emotions diffuses positives

Avec les scénarios de justice, la dimension de justice distributive génère davantage les états positifs diffus liés à la joie, la fierté, la satisfaction, le désir et le soulagement comme les états : « heureux/content, emballé, enthousiaste, inspiré, comblé, détendu, fier, fort, confiant, actif et alerte », comparativement aux dimensions de justice procédurale, informationnelle et interactionnelle. Et avec les scénarios d'injustice la dimension de justice distributive génère moins les états positifs diffus liés à la joie, la fierté, la satisfaction, le désir et le soulagement comme les états : « heureux/content, emballé, enthousiaste, inspiré, comblé, détendu, fier, fort, confiant, actif et alerte », comparativement aux dimensions de justice procédurale, informationnelle et interactionnelle.

### Etude 3

#### Hypothèse 4 : Emotions diffuses négatives

Avec les scénarios d'injustice, la dimension distributive génère davantage les états négatifs diffus en lien avec la tristesse, la déception ou la morosité comme : « dégoûté, déprimé, et frustré » comparativement aux dimensions de justice procédurale, informationnelle et interactionnelle. Avec les scénarios de justice, la dimension distributive génère moins les états négatifs diffus comme : « dégoûté, déprimé, et frustré » comparativement aux dimensions de justice procédurale, informationnelle et interactionnelle.

Par ailleurs, c'est durant l'évaluation secondaire d'un événement de justice, que l'individu évalue le contexte pour chercher du sens à l'événement et selon Krehbiel et Cropanzano (2000) ; Weiss et al. (1999) il y a des liens entre la dimension procédurale et les émotions en lien avec la colère, la culpabilité et la peur ou l'anxiété (même si les auteurs n'ont pas obtenu de résultats assez significatifs pour certaines émotions comme « l'irritation, la peur ou la détresse »). Aussi, nous souhaitons vérifier dans notre hypothèse 5 et 6, que nous obtenons bien les mêmes résultats que les travaux de Krehbiel et Cropanzano, (2000) ; Weiss et al. (1999) selon lesquels la dimension procédurale génère les émotions discrètes, en élargissant ces investigations à d'autres émotions discrètes non encore explorées comme : « vexé, et hostile » pour les émotions proches de la colère ; « apeuré, agité, désespéré, effrayé, bouleversé » pour les émotions liées à l'anxiété ou la peur et « reconnaissant, intéressé(e)/curieux(se), déterminé et attentif » pour le versant positif. Nous souhaitons également vérifier que nous retrouvons ces mêmes effets émotionnels de la dimension procédurale au niveau des dimensions informationnelle et interactionnelle. Ainsi nos hypothèses 5 et 6 s'énoncent ainsi :

#### Hypothèse 5 : Emotions discrètes positives

Avec les scénarios de justice, les dimensions de justice procédurale, informationnelle et interactionnelle génèrent davantage les émotions discrètes positives suivantes : « être intéressé(e)/curieux(se), attentif, déterminé, reconnaissant » comparativement à la dimension distributive. Avec les scénarios d'injustice, les dimensions de justice procédurale, informationnelle et interactionnelle génèrent moins les émotions discrètes positives suivantes : « être intéressé(e)/curieux(se), attentif, déterminé, reconnaissant » comparativement à la dimension distributive.

#### Hypothèse 6 : Emotions discrètes négatives

Avec les scénarios d'injustice, les dimensions procédurale, informationnelle et interactionnelle génèrent davantage les émotions discrètes négatives suivantes : « apeuré,

## Etude 3

bouleversé, agité, effrayé, désemparé, nerveux honteux, coupable, en colère, irrité, hostile, et vexé», comparé à la dimension distributive. Avec les scénarios de justice, les dimensions procédurale, informationnelle et interactionnelle génèrent moins les émotions discrètes négatives suivantes : « apeuré, bouleversé, agité, effrayé, désemparé, nerveux honteux, coupable, en colère, irrité, hostile, et vexé», comparé à la dimension distributive.

## Méthode

### Population :

630 personnes (dont 369 femmes) recrutées dans les départements du Var et des Alpes-Maritimes ont participé volontairement à notre étude. Les participants avaient une moyenne d'âge de 29,7 ans ( $SD = 14,91$ ). Une majorité des personnes interrogées avaient déjà eu une expérience professionnelle dans des domaines diversifiés (restauration, vente, secteur bancaire, enseignement, etc...). Seuls 10,12% des répondants n'avaient pas eu encore d'expérience professionnelle significative, il s'agissait d'étudiants ou des personnes à la recherche d'un premier emploi pour la plupart.

### Procédure :

Les personnes volontaires ont été recrutées dans des lieux publics (forums, parcs, rues, places, grands magasins). Nous leur proposons de participer à une enquête sur les rapports au travail en leur donnant un questionnaire sur lequel était inscrite la consigne à suivre. Leur tâche était de lire l'un des scénarios tirés au hasard et de répondre ensuite à une série de questions sur leur ressenti émotionnel en s'imaginant être à la place de la personne du scénario. Nous mesurons leur degré d'accord avec 30 adjectifs représentant des états émotionnels en lien avec un événement de justice mis en scène par un scénario. Ils devaient évaluer comment ils réagiraient émotionnellement si cet événement leur arrivait.

Les participants étaient assignés de manière aléatoire à l'une des conditions suivantes : 2, Justice du scénario (juste versus injuste) X 4, Dimensions de justice (distributive versus procédurale versus interactionnelle versus informationnelle) + 1, Groupe contrôle X 2, Ordre de présentation des émotions (1= PANAS présentées en 1er vs. 2= autres émotions présentées en 1er). Il y avait donc 18 groupes expérimentaux qui ont été présentés aux participants en inter-sujet. Ces groupes étaient composés de 4 scénarios injustes, 4 scénarios justes, et un scénario neutre qui variaient selon l'ordre de présentation des émotions.

### Etude 3

Les scénarios mettaient en scène un contexte d'entretien annuel d'évaluation professionnelle mené par le supérieur hiérarchique direct qui est une situation connue par la plupart des personnes et assez concrète pour pouvoir s'y projeter si les personnes ne l'avaient pas encore vécue personnellement. Les participants devaient s'imaginer vivre le scénario avant de répondre aux questions. Pour lever toute ambiguïté et rendre homogène les conditions, nous nous sommes restreints au sentiment de justice vécus en fin d'entretien (voir les scénarios et les consignes en annexe 4). Nous avons employé les mêmes tournures de phrases et les mêmes termes pour chaque condition expérimentale afin de rendre équivalentes les différents scénarios. Chaque scénario comprenait une consigne similaire et la description du scénario qui comportait des exemples concrets de la situation à imaginer où seule variait la dimension de justice (juste, injuste ou neutre). Pour le scénario neutre, la situation évoquait toujours un entretien d'évaluation mais sans référence à la justice et selon laquelle l'entretien d'évaluation se déroulait chaque année au même moment. Pour créer les scénarios des différentes dimensions de justice nous nous sommes inspirés de certaines descriptions juste et injustes tirées de l'étude 2a et 2b pour représenter la dimension typique de justice. Les scénarios étaient tirés au hasard avant de les présenter à chaque participant.

Un exemple de consigne utilisée en contexte d'un événement spécifique pour susciter une perception d'injustice procédurale était la suivante : « Imaginez que vous faites partie d'une organisation, c'est le jour de votre entretien annuel d'évaluation professionnelle mené par votre supérieur hiérarchique direct. A la fin de l'entretien, vous avez le sentiment que votre supérieur hiérarchique n'a pas été juste en réalisant votre évaluation. Vous remarquez que vous n'avez pas pu le faire revenir sur ses évaluations lorsque vous aviez des avis différents des siens sur vos performances. »

#### Mesures :

##### *Contrôle des manipulations*

Nous avons utilisé plusieurs items pour contrôler l'efficacité des manipulations. Le premier item évaluait dans quelle mesure les participants pensaient que le scénario qu'ils avaient lu était plausible. Le deuxième item mesurait le degré de perception de justice que les participants ressentaient vis-à-vis du scénario lu : « Selon le scénario, je pense que les salariés sont traités de façon juste », tiré de Colquitt (2001) et de la traduction faite de Rolland (2005) pour les adapter au contexte d'évaluation professionnelle. Pour les deux items, les participants

### Etude 3

répondaient sur une échelle de type Likert en 5 points allant de 1 : tout à fait (plausible ou juste) à 5: pas du tout (plausible ou juste).

#### *Les émotions et affects*

Dans notre étude, nous avons utilisé la mesure des affects positifs et négatifs, le Positive Affectivity and Negative Affectivity Schedule (PANAS) de Watson (1988) que nous avons utilisé dans nos deux premières études. Les émotions positives du PANAS comme « enthousiaste, fier, ou inspiré » représentent une combinaison de plaisir et d'activation au sens de Russel (1980) et Larsen et Diener (1992) mais au sein de la dimension positive du PANAS il y a peu d'émotions représentant la joie et il y a des émotions comme « alerte, actif ou fort » qui ne sont pas clairement considérées comme des émotions (Diener, Smith, et Fujita, 1995; Larsen et Diener, 1992, cité dans Egloff, Schmukle, Burns, Kohlmann, Hock, 2003). Dans notre étude 3, l'utilisation du PANAS nous permet d'une part de faire des comparaisons avec nos premiers résultats des études 1 et 2 pour corroborer nos hypothèses, mais nous avons besoin de rajouter à la liste du PANAS, d'autres émotions afin de vérifier nos hypothèses. Pour ce faire, nous nous sommes basés sur les émotions tirées de Shaver, et al., (1987) car ce sont les émotions que Weiss, et al., (1999) ont utilisées et qui ont reçu une bonne validation. En effet, Weiss, et al. (1999) ont extrait une courte liste des émotions primaires sur la base de Shaver, et al. (1987), en ne prenant que les émotions qui les intéressaient. Par exemple, ils ont sélectionné 4 émotions, à savoir « le bonheur et la fierté » en lien avec l'évaluation primaire (Smith, Haynes, Lazarus, et Pope, 1993; Weiner, 1985 cité dans Weiss et al., 1999), et ils ont choisi les émotions en lien avec l'évaluation secondaire comme la « culpabilité » en lien avec la violation d'un standard moral ou le fait de blesser quelqu'un (Frijda, 1993; Lewis, 1993 cité dans Weiss et al., 1999). Enfin, ils ont sélectionné la « colère » qui est liée à de mauvais résultats et l'attribution d'une responsabilité à autrui (Smith et al., 1993; Weiner, 1985, cité dans Weiss et al., 1999). Les auteurs ont aussi rajouté les émotions suivantes: « anxiété, compassion, dégoût, envie, embarras, peur et amour », pour réduire les caractéristiques de la demande des émotions testées mais sans avoir émis d'hypothèses particulière à leur sujet. Dans notre étude 3, nous avons repris les émotions utilisées par Weiss et al. (1999) mais sans utiliser les états « compassion, amour et envie » pour éviter de surcharger le questionnaire de réponses et pour nous centrer plutôt sur des émotions pour lesquelles nous avons des hypothèses à tester. Aussi, nous avons rajouté à cette liste des états émotionnels qui n'était couverts ni par le PANAS ni par les émotions testées par Krehbiel et Cropanzano (2000) et Weiss et al. (1999) mais qui nous paraissent



### Etude 3

intéressants à tester aux vues de leur lien avec le vécu au travail comme : « détendu, comblé, confiant, reconnaissant, vexé, déprimé et frustré ».

En ce qui concerne la consigne que nous avons utilisée, nous nous sommes basé sur la façon dont Feather, McKee et Bekker (2011) ont mesuré les émotions dans leur étude sur les liens entre sentiment de mérite et les émotions discrètes. Dans leur étude, les auteurs présentent un scénario à la suite duquel ils demandent aux personnes dans quelle mesure ils se sentiraient « heureux, triste... », s'ils étaient à la place de la personne dans le scénario.

### Résultats et analyses :

#### *Vérification des manipulations*

La plausibilité du scénario :

Nous avons mené une analyse de variance (ANOVA) selon le plan suivant : 3, Justice des scénarios (contrôle vs. injuste vs. juste) sur la variable dépendante « perception de la plausibilité du scénario ». Les résultats montrent, comme nous l'attendions qu'il n'y a pas de différence significative de la plausibilité perçue selon les catégories de scénarios ( $F(2, 627) = 2,29, ns$ ). Ce résultat signifie que les participants attribuaient sensiblement le même degré de plausibilité (sur une échelle de 1 : pas du tout à 5 : extrêmement) quelle que soit la justice du scénario contrôle ( $M = 3,90$ ), injuste ( $M = 4,10$ ) ou juste ( $M = 3,90$ ).

Afin d'analyser toutes les conditions, nous avons complété ces analyses de variance par une comparaison entre la justice du scénario et les 4 dimensions de justice, selon le plan : 2, Scénario de justice (injuste vs. juste) X 4, Dimensions de justice (procédurale vs. informationnelle vs. interactionnelle vs. distributive) sur la variable dépendante « perception de la plausibilité du scénario ». Cette analyse est présentée au tableau 38, et nous observons qu'il n'y a pas de différence concernant la perception de la plausibilité du scénario selon la justice (juste ou injuste) du scénario ( $F(1, 552) = 3,81, p < 0,0515$ ) même si l'on peut voir que les scénarios injustes sont légèrement mais pas assez significativement ( $p < 0,0515$ ) plus plausibles ( $M = 4,07$ ) que les scénarios justes ( $M = 3,90$ ). Il n'y a pas non plus d'effet sur la perception de la plausibilité du scénario selon les dimensions de justice ( $F(3, 552) = 0,29, ns$ ), ni d'effet d'interaction entre la justice du scénario et les dimensions de justice ( $F(3, 552) = 0,67, ns$ ).

**Tableau 38:** Tableau des analyses de variances pour les effets de justice du scénario et les 4 dimensions de justice sur la perception de la plausibilité du scénario.

	SC	ddl	MC	F
Justice du scénario (J)	4,29	1	4,29	3,81
Dimensions de justice (D)	0,99	3	0,33	0,29
J X D	2,26	3	0,75	0,67
Erreur	621,24	552	1,13	

\*  $p < 0,05$  \*\*  $p < 0,01$

La perception de la justice du scénario :

Pour vérifier la manipulation de la justice des scénarios, nous avons ensuite mené une analyse de variance (ANOVA) selon le plan suivant : 3, Justice des scénarios (contrôle vs. injuste vs. juste) sur la variable dépendante « perception de justice du scénario ». Les résultats montrent comme nous l'attendions un effet des scénarios de justice ( $F(2, 627) = 410,66, p < 0,001, \eta^2 = 0,57$  selon lequel les scénarios justes sont bien perçus (Test Newman Keuls) plus justes ( $M = 4,30$ ) que les scénarios contrôles ( $M = 3,40$ ) et les scénarios injustes ( $M = 1,80$ ). Par ailleurs, les scénarios injustes sont perçus significativement plus injustes ( $M = 1,80$ ) que les scénarios justes et contrôle ( $M = 3,40$ ). Ces résultats confirment l'effet de notre manipulation expérimentale liée à la perception de justice des scénarios (voir tableau 39).

**Tableau 39:** Tableau des analyses de variances pour les effets de justice du scénario sur la perception de justice des scénarios.

	SC	ddl	MC	F
Justice du scénario	870,02	2	435,01	410,66*
Erreur	664,18	627	1,06	

\*  $p < 0,001$

Ensuite, et afin d'analyser toutes les conditions expérimentales, nous avons complété ces analyses de variance par une comparaison entre la justice du scénario et les 4 dimensions de justice : 2, Scénario de justice (injuste vs. juste) X 4, Dimensions de justice (procédurale vs. informationnelle vs. interactionnelle vs. distributive) sur la perception de justice du scénario, (voir tableau 40).

**Tableau 40:** Tableau des analyses de variance pour les effets de justice des scénarios et des 4 dimensions de justice sur la perception de justice des scénarios.

	SC	ddl	MC	F
Justice du scénario (J)	860,06	1	860,06	838,92**
Dimensions de justice (D)	0,36	3	0,12	0,12
J X D	22,64	3	7,54	7,36**
Erreur	565,91	552	1,02	

\*  $p < 0,01$  \*\*  $p < 0,001$

Nous pouvons observer au tableau 40, l'effet de la justice du scénario déjà commenté plus haut. Par contre, bien il n'y ait pas de différences entre les dimensions de justice ( $F(3, 552) = 0,116$ , *ns*), il y a un effet d'interaction entre les dimensions de justice et la justice du scénario ( $F(3, 552) = 7,36$ ,  $p < 0,001$ ,  $\eta^2 = 0,04$ ). En effet, les analyses post hoc (Test Newman Keuls) montrent que les scénarios de justice informationnelle sont perçus moins justes ( $M = 3,91$ ) que les autres scénarios d'injustice (distributive :  $M = 4,44$  ; interactionnelle :  $M = 4,39$  ; procédurale :  $M = 4,39$ ). De plus, les scénarios d'injustice informationnelle sont perçus plus justes ( $M = 2,13$ ) que les autres scénarios de justice (distributive :  $M = 1,70$  ; interactionnelle :  $M = 1,64$  ; procédurale :  $M = 1,74$ ). Ces résultats n'affectent pas les résultats attendus de l'effet significatif de la manipulation expérimentale des scénarios de justice sur la perception de la justice du scénario. Après avoir vérifié les effets de la manipulation expérimentale sur les perceptions de la plausibilité du scénario et la justice perçue du scénario, nous allons voir les résultats pour chacune des hypothèses. Les résultats des statistiques descriptives sont présentés au tableau 41.

**Tableau 41:** Statistiques descriptives étude 3

Variables	N	M	Ecart-type
Intéressé	630	2,99	1,28
Emballé	630	2,26	1,27
Fort	630	2,94	1,22
Effrayé	630	1,84	1,04
Enthousiaste	630	2,39	1,32
Irrité	630	2,14	1,31
Honteux	630	1,39	0,80
Nerveux	630	2,51	1,26
Attentif	630	3,55	1,19
Actif	630	3,34	1,19
Désemparé	630	1,79	1,11
Bouleversé	630	1,75	1,04
Coupable	630	1,32	0,74
Hostile	630	1,71	1,01
Fier	630	2,36	1,32
Alerte	630	2,60	1,22
Inspiré	630	2,54	1,27
Déterminé	630	3,67	1,12
Agité	630	2,34	1,22
Apeuré	630	1,73	1,01
Affect positif	630	2,86	0,78
Affect négatif	630	1,85	0,73
Heureux	630	2,38	1,41
Colère	630	2,00	1,30
Dégouté	630	2,08	1,36
Détendu	630	2,42	1,25
Vexé	630	1,98	1,31
Comblé	630	2,02	1,22
Déprimé	630	1,47	0,86
Reconnaissant	630	2,11	1,27
Frustré	630	2,03	1,29
Confiant	630	2,67	1,27
Emotions discrètes positives	630	2,32	1,05
Emotions discrètes négatives	630	1,91	1,06
Plausibilité du scénario	630	3,97	1,07
Justice du scénario	630	3,09	1,56
Age	630	29,66	14,91

L'hypothèse 1, avançait que les scénarios de justice génèreraient significativement plus d'affects et émotions positives comparé aux scénarios d'injustice et contrôle. La variable 2, Ordre de présentation des émotions (PANAS présenté en 1er vs. autres émotions présentées en 1er) a été prise en compte afin de contrôler d'éventuels effets de cet ordre de présentation mais il n'y avait pas d'hypothèse spécifique à formuler la concernant. Lorsqu'il y a un effet de cette variable dans les premiers résultats, nous le prenons en compte dans les analyses

### Etude 3

suivantes mais lorsqu'il n'y a pas d'effet d'ordre, nous ne tenons plus compte de cette variable « ordre » dans les analyses suivantes.

#### Résultat pour l'affect positif

Pour réaliser cette analyse nous nous sommes servis du score d'affect positif composé de la moyenne des scores des 10 émotions de l'échelle PANAS dont la fidélité du score composite ainsi créé était satisfaisant ( $\alpha = 0,83$ ). Pour commencer, nous avons mené une analyse de variance (tableau 40) selon le plan suivant : 3, Justice des scénarios (contrôle vs. injuste vs. juste) X 2, Ordre de présentation des émotions (1 : PANAS présenté en 1er vs. 2 : autres émotions présentées en 1er). Ainsi, conformément à nos attentes, les résultats montrent une différence significative ( $F(2, 627) = 115,96, p < 0,001, \eta^2 = 0,27$ ) de la justice des scénarios sur l'affect positif. En effet, les analyses post hoc (Test Newman Keuls) montrent conformément à nos attentes que les scénarios de justice ont généré significativement plus d'affect positif ( $M = 3,30$ ) que les scénarios d'injustice ( $M = 2,40$ ) ou contrôle ( $M = 2,90$ ). Enfin, conformément à nos attentes, le scénario contrôle génère significativement plus d'affect positif que le scénario injuste. Il n'y a pas d'effet d'ordre de présentation des émotions ( $F(1, 624) = 2,40, ns$ ) ni d'interaction ( $F(2, 624) = 2,89, ns$ ). Les résultats sont présentés au tableau 42 ci-dessous

**Tableau 42:** Tableau des analyses de variance pour les effets de la justice du scénario (contrôle, injuste, juste) et d'ordre de présentation des émotions sur l'affect positif

	SC	ddl	MC	F
Justice du scénario (J)	102,02	2	51,01	118,76**
Ordre de présentation émotions (O)	1,03	1	1,03	2,40
J X O	2,48	2	1,24	2,88
Erreur	268,02	624	0,43	

\*  $p < 0,01$  \*\*  $p < 0,001$

Afin d'analyser toutes les conditions, nous avons complété ces analyses de variance par une comparaison (voir tableau 43) entre la justice du scénario et les 4 dimensions de justice : 2, Scénario de justice (injuste vs. juste) X 4, Dimensions de justice (procédurale vs. informationnelle vs. interactionnelle vs. distributive) sur la variable dépendante affect positif.

**Tableau 43:** Tableau des analyses de variance pour les effets de justice du scénario (injuste et juste) et des 4 dimensions de justice sur l'affect positif

	SC	ddl	MC	F
Justice du scénario (J)	102,00	1	102,00	233,69**
Dimensions de justice (D)	3,21	3	1,07	2,45
J X D	3,71	3	1,24	2,83*
Erreur	240,94	552	0,44	

\*  $p < 0,05$  \*\*  $p < 0,01$

Nous pouvons observer au tableau 43, l'effet de la justice du scénario déjà commenté plus haut. Par contre, bien qu'il n'y ait pas de différences significatives entre les dimensions de justice ( $F(3, 552) = 2,45, ns$ ), il y a un effet d'interaction entre les dimensions de justice et la justice du scénario ( $F(3, 552) = 2,83, p < 0,05, \eta^2 = 0,01$ ). En effet, les analyses post hoc (Test Newman Keuls) montrent que les scénarios d'injustice informationnelle causent significativement plus d'affect positif ( $M = 2,57$ ) que les scénarios d'injustice interactionnelle ( $M = 2,25$ ) mais il n'y a pas de différence entre les autres dimensions de justice. Il n'y a pas non plus de différences sur les scénarios justes entre les dimensions de justice. Ces résultats montrent une différence de la dimension d'injustice informationnelle pour générer l'affect positif mais cela ne modifie pas les résultats sur notre hypothèse 1 qui est confirmée.

Résultat pour les autres émotions positives

Pour analyser ces résultats nous avons mené une analyse factorielle préliminaire afin de vérifier que les autres émotions positives, utilisées en complément des émotions du PANAS (heureux, comblé, reconnaissant, détendu, confiant) peuvent être traitées en un seul facteur (tableau 44).

**Tableau 44:** Analyse factorielle en facteur principal des émotions positives

Poids factoriels (sans rotation)	
Facteur 1	
Heureux	- 0,83
Détendu	- 0,67
Comblé	- 0,82
Reconnaissant	- 0,79
Confiant	- 0,66
% var. expliquée	2,88
Valeurs propres	0,58

Poids significatifs marqués  $> 0,40$

### Etude 3

Cette analyse factorielle menée en facteur principal, montre que les émotions positives forment un même facteur que nous avons nommé : « émotions positives » avec tous les poids factoriels significatifs sur celui-ci. Par ailleurs, l'ensemble des items des variables formant ce facteur a une fidélité selon l'alpha de Cronbach satisfaisante ( $\alpha = 0,87$ ).

Nous avons ensuite mené une analyse de variance selon le plan suivant : 3, Justice des scénarios (contrôle vs. injuste vs. juste) X 2, Ordre de présentation des émotions (1 : PANAS présenté en 1er vs. 2 : autres émotions présentées en 1er) sur la variable dépendante « émotions positives ». Les résultats (tableau 45) montrent que conformément à nos attentes, comme pour l'affect positif, il y a une différence significative ( $F(2, 627) = 568,16, p < 0,001, \eta^2 = 0,64$ ) de la justice du scénario sur les émotions positives. Les analyses post hoc (Test Newman Keuls) montrent que conformément à l'hypothèse 1 les scénarios de justice ont générés significativement plus d'émotions positives ( $M = 3,20$ ) que les scénarios d'injustice ( $M = 1,40$ ) ou contrôle ( $M = 2,20$ ). Enfin, le scénario contrôle a généré significativement plus d'émotions positives ( $M = 2,20$ ) que les scénarios injustes ( $M = 1,40$ ). Enfin, il n'y a pas d'effet d'ordre de présentation des termes.

**Tableau 45:** Tableau des analyses de variance pour les effets de justice du scénario (contrôle, injuste, juste) et d'ordre de présentation des émotions sur les émotions positives

	SC	ddl	MC	F
Justice du scénario (J)	445,78	2	222,89	567,85**
Ordre de présentation des émotions (O)	0,63	1	0,63	1,61
J X O	0,91	2	0,45	1,16
Erreur	244,93	624	0,39	

\*  $p < 0,01$  \*\*  $p < 0,001$

Afin d'analyser toutes les conditions, nous avons complété ces analyses de variance par une comparaison entre la justice du scénario et les 4 dimensions de justice : 2, Scénario de justice (injuste vs. juste) X 4, Dimensions de justice (procédurale vs. informationnelle vs. interactionnelle vs. distributive), sur la variable dépendante : « émotions positives » voir tableau 46.

**Tableau 46:** Tableau des analyses de variance pour les effets de justice du scénario (injuste et juste) et les 4 dimensions de justice sur les émotions positives

	SC	ddl	MC	F
Justice du scénario (J)	443,93	1	443,93	1220,83**
Dimensions de justice (D)	1,86	3	0,62	1,70
J X D	9,02	3	3,01	8,27**
Erreur	200,72	552	0,36	

\*  $p < 0,01$  \*\*  $p < 0,001$

Nous pouvons observer au tableau 46, l'effet de la justice du scénario déjà commenté plus haut. Par contre, bien il n'y ait pas de différences entre les dimensions de justice ( $F(3, 552) = 1,70, ns$ ), il y a un effet d'interaction entre les dimensions de justice et la justice du scénario ( $F(3, 552) = 8,27, p < 0,001, \eta^2 = 0,04$ ). En effet, les analyses post hoc (Test Newman Keuls) montrent que les scénarios d'injustice informationnelle causent plus d'émotions positives ( $M = 1,62$ ) que les scénarios d'injustice procédurales ( $M = 1,33$ ). Et les scénarios de justice informationnelle causent significativement moins d'émotions positives ( $M = 1,62$ ) que les scénarios de justice distributive ( $M = 3,42$ ), procédurales ( $M = 3,26$ ), et interactionnelle ( $M = 3,27$ ). Ces résultats montrent que la dimension informationnelle se différencie des autres dimensions pour générer les émotions positives mais cela ne modifie pas le sens général de nos résultats qui confirment notre hypothèse 1.

Pour l'hypothèse 2, les scénarios d'injustice devaient générer plus d'états émotionnels négatifs comparés aux scénarios de justice et au scénario contrôle.

Résultat pour l'affect négatif

Pour réaliser cette analyse nous nous sommes servis du score d'affect négatif composé de la moyenne des scores des 10 émotions négatives de l'échelle PANAS dont la fidélité du score composite ainsi créé était satisfaisant ( $\alpha = 0,87$ ). Nous avons mené une analyse de variance (tableau 47) selon le plan suivant : 3, Justice des scénarios (contrôle vs. injuste vs. juste) X 2, Ordre de présentation des émotions (1 : PANAS présenté en 1er vs. 2 : autres émotions présentées en 1er). Conformément à nos attentes, il y a une différence significative ( $F(2, 627) = 94,94, p < 0,001, \eta^2 = 0,23$ ) pour la justice du scénario sur l'affect négatif. Les analyses



### Etude 3

post hoc (Test Newman Keuls) montrent bien que les scénarios d'injustice ont générés significativement plus d'affect négatif ( $M = 2,20$ ) que les scénarios de justice ( $M = 1,50$ ) ou contrôle ( $M = 1,80$ ). Les scénarios contrôle ( $M = 1,80$ ) ont générés significativement plus d'affect négatif que les scénarios de justice ( $M = 1,50$ ). Il y a aussi un effet d'ordre de présentation des termes où l'affect négatif est significativement ( $F(1, 624) = 6,92, p < 0,01, \eta^2 = 0,01$ ) plus élevé lorsque les émotions du PANAS sont présentés en premier ( $M = 1,93$ ) que lorsque les autres émotions sont présentées en premier ( $M = 1,78$ ). Mais quel que soit l'ordre de présentation des termes, les moyennes des scénarios d'injustice restent toujours supérieures (ordre 1 :  $M = 2,30$  ; ordre 2 :  $M = 2,10$ ) aux moyennes des deux autres scénarios de justice (ordre 1 :  $M = 1,60$  ; ordre 2 :  $M = 1,40$ ), ou contrôle (ordre 1 :  $M = 1,90$  ; ordre 2 :  $M = 1,70$ ).

**Tableau 47:** Tableau des analyses de variance pour les effets de justice du scénario (contrôle, injuste et juste) et d'ordre de présentation des émotions sur l'affect négatif

	SC	ddl	MC	F
Justice du scénario (J)	77,87	2	38,93	95,83**
Ordre de présentation des émotions (O)	2,81	1	2,81	6,91*
J X O	1,14	2	0,07	0,17
Erreur	253,51	624	0,41	

\*  $p < 0,01$  \*\*  $p < 0,001$

Afin d'analyser toutes les conditions expérimentales, nous avons complété ces analyses de variance par une comparaison dont le plan est le suivant : 2, Justice des scénarios (injuste vs. juste) X 2, Ordre de présentation des émotions (1 : PANAS présenté en 1er vs. 2 : autres émotions présentées en 1er) X 4, Dimension de justice (distributive vs. informationnelle vs. Interactionnelle vs. Procédurale), voir tableau 48.

**Tableau 48:** Tableau des analyses de variance pour les effets de justice du scénario (injuste et juste) et d'ordre de présentation des émotions sur l'affect négatif

	SC	ddl	MC	F
Justice du scénario (J)	77,48	1	77,48	191,78**
Dimension de justice (D)	0,33	3	0,11	0,27
Ordre de présentation des émotions (O)	2,79	1	2,79	6,90*
JXD	6,64	3	2,21	5,48*
JXO	0,07	1	0,07	0,16
DXO	0,47	3	0,16	0,39
J X DXO	1,15	3	0,38	0,95
Erreur	219,77	544	0,40	

\*  $p < 0,01$  \*\*  $p < 0,001$

Nous pouvons observer au tableau 48, l'effet de la justice du scénario et l'effet d'ordre de présentation des émotions déjà commenté plus haut. Par contre, bien il n'y ait pas de différences entre les dimensions de justice ( $F(3, 552) = 0,27, ns$ ), il y a un effet d'interaction entre les dimensions de justice et la justice du scénario ( $F(3, 552) = 5,45, p < 0,001, \eta^2 = 0,03$ ). En effet, les analyses post hoc (Test Newman Keuls) montrent que les scénarios d'injustice informationnelle causent significativement moins d'affect négatif ( $M = 2,05$ ) que les scénarios d'injustice procédurale ( $M = 2,27$ ) et les autres dimensions d'injustice ne se différencient pas. Et les scénarios de justice informationnelle causent significativement plus d'affect négatif ( $M = 1,68$ ) que les scénarios de justice interactionnelle ( $M = 1,37$ ) tandis que les autres dimensions de justice ne se différencient pas. Ces résultats montrent une différenciation de la dimension informationnelle mais ils ne modifient pas le sens général de notre hypothèse 1 qui reste confirmée pour l'affect négatif.

#### Résultats sur les autres émotions négatives

Pour analyser ces résultats nous avons mené une analyse factorielle préliminaire afin de vérifier que les autres émotions négatives, utilisées en complément des émotions du PANAS (dégoûté, en colère, vexé, déprimé, frustré) étaient suffisamment proches pour être traitées comme un seul facteur (tableau 49).

**Tableau 49:** Analyse factorielle en facteur principal des émotions négatives

Poids factoriels (sans rotation)	
Facteur 1	
Colère	- 0,84
Dégouté	- 0,88
Vexé	- 0,83
Déprimé	- 0,71
Frustré	- 0,80
% var. expliquée	3,31
Valeurs propres	0,66

Poids significatifs marqués > 0,40

Nous observons dans cette analyse menée en facteur principal que ces 5 émotions négatives (colère, dégouté, vexé, déprimé, frustré) peuvent être traitées comme un même facteur puisque le poids factoriel de chaque émotion est significatif sur un seul facteur que nous avons nommé « émotions négatives ». Par ailleurs, la fidélité de l'ensemble des items de ces variables selon l'alpha de Cronbach est élevée ( $\alpha = 0,91$ ). Nous avons donc ensuite mené une analyse de variance (ANOVA) selon le plan suivant : 3, Justice des scénarios (contrôle vs. injuste vs. juste) X 2, Ordre de présentation des émotions (1 : PANAS présenté en 1er vs. 2 : autres émotions présentées en 1er) sur la variable dépendante « émotions négatives ». Les résultats de ces analyses montrent qu'il n'y a pas d'effet d'ordre de présentation des termes ( $F(1, 624) = 0,74, ns$ ) mais conformément à nos attentes, comme pour l'affect négatif, il y a une différence significative ( $F(2, 627) = 415,84, p < 0,001 \eta^2 = 0,40$ ) des 3 types de scénarios sur les émotions négatives. En effet, les analyses post hoc (Test Newman Keuls) montrent conformément à notre hypothèse 1 que les scénarios d'injustice ont générés significativement plus d'émotions négatives ( $M = 2,80$ ) que les scénarios de justice ( $M = 1,20$ ) ou contrôle ( $M = 1,40$ ). Et les scénarios de justice ont générés significativement moins d'émotions négatives ( $M = 1,20$ ) que le scénario contrôle ( $M = 1,40$ ). Les résultats de cette analyse sont présentés au tableau 50.

**Tableau 50:** Tableau des analyses de variance pour les effets de justice du scénario (contrôle, injuste et juste) et d'ordre de présentation des émotions sur les émotions négatives

	SC	ddl	MC	F
Justice du scénario (J)	401,69	2	200,85	414,36**
Ordre de présentation des émotions (O)	0,36	1	0,36	0,74
J X O	0,07	2	0,04	0,08
Erreur	302,46	624	0,48	

\*  $p < 0,01$  \*\*  $p < 0,001$

Afin d'analyser toutes les conditions expérimentales, nous avons complété ces analyses de variance par des comparaisons supplémentaires dont le plan est le suivant : 2, Justice des scénarios (injuste vs. juste) X 4, Dimension de justice (distributive vs. informationnelle vs. Interactionnelle vs. Procédurale), sur les émotions négatives (voir tableau 51).

**Tableau 51:** Tableau des analyses de variance pour les effets de justice du scénario (injuste et juste) et des 4 dimensions de justice sur les émotions négatives

	SC	ddl	MC	F
Justice du scénario (J)	378,19	1	378,19	793,97**
Dimension de justice (D)	5,68	3	1,89	3,98*
J X D	19,91	3	6,63	13,93
Erreur	262,51	552	0,48	

\*  $p < 0,01$  \*\*  $p < 0,001$

Nous pouvons observer au tableau 51, l'effet de la justice du scénario déjà commenté plus haut. Il y a aussi un effet des dimensions de justice ( $F(3, 552) = 3,98, p < 0,01, \eta^2 = 0,02$ ) selon lequel les analyses post hoc (Test Newman Keuls) montrent que la dimension informationnelle a les émotions discrètes négatives les plus basses ( $M = 1,81$ ) comparé aux autres dimensions (distributive :  $M = 2,08$ ; interactionnelle:  $M = 1,99$  et procédurale:  $M = 2,03$ ). Enfin, il y a un effet d'interaction entre les dimensions de justice et la justice du

### Etude 3

scénario ( $F(3, 552) = 13,93, p < 0,001, \eta^2 = 0,07$ ). En effet, les analyses post hoc (Test Newman Keuls) montrent que les scénarios d'injustice informationnelle causent significativement moins d'émotions discrètes négatives ( $M = 2,31$ ) que les 3 autres scénarios d'injustice (distributif :  $M = 3,04$ , interactionnelle :  $M = 2,94$  ; procédurale :  $M = 2,91$ ). Il n'y a pas de différence pour les scénarios justes entre les dimensions de justice. Ces résultats montrent à nouveau une différenciation de la dimension informationnelle, pour générer les émotions négatives comparativement aux autres dimensions mais cela ne modifie pas la confirmation de l'hypothèse 1 selon laquelle les scénarios d'injustice génèrent plus d'états émotionnels négatifs.

Pour l'hypothèse 3, qui portait sur les émotions diffuses positives, la dimension de justice distributive devait générer davantage les états émotionnels diffus positifs suivants : « heureux/content, emballé, enthousiaste, inspiré, comblé, détendu, fier, fort, confiant, actif et alerte » comparé aux dimensions de justice procédurale, informationnelle et interactionnelle. Ces effets étaient attendus sur les scénarios de justice et des effets inverses étaient attendus sur les scénarios d'injustice. Avant de traiter les résultats sur l'ensemble des 11 émotions diffuses, nous avons vérifié que ces émotions étaient suffisamment proches pour être traitées comme un seul facteur. Nous avons réalisé tout d'abord une analyse factorielle préliminaire présentée au tableau 52, ci-dessous.

**Tableau 52:** Analyse factorielle en facteur principal des émotions positives diffuses

	Poids factoriels (sans rotation)
	Facteur 1
Emballé	- 0,73
Fort	- 0,39
Enthousiaste	- 0,80
Actif	- 0,39
Fier	- 0,71
Alerte	- 0,16
Inspiré	- 0,64
Heureux	- 0,81
Détendu	- 0,64
Comblé	- 0,78
Confiant	- 0,70
% var. expliquée	4,58
Valeurs propres	0,42

Poids significatifs marqués > 0,40

### Etude 3

Les résultats des analyses factorielles menées en facteur principal montrent que les émotions « fort, actif et alerte » ne peuvent pas être traitées avec le reste des 8 autres émotions positives car elles ont des poids factoriels trop faibles pour former un même facteur par rapport aux 8 autres émotions « heureux/content, emballé, enthousiaste, inspiré, comblé, détendu, fier, confiant ». En l'absence de résultat sur la possibilité d'intégrer les trois émotions « fort, actif et alerte » au sein du même facteur explicatif, et n'ayant pas de justification théorique particulière pour justifier un traitement particulier sur ces émotions, nous avons choisi de les supprimer de nos analyses de variance. Nous avons donc réalisé ces analyses sur les 8 émotions positives qui forment un même facteur que nous avons nommé « émotions positives diffuses » et dont l'alpha de Cronbach pour l'ensemble des items des variables est par ailleurs satisfaisant ( $\alpha = 0,90$ ).

Ainsi, nous avons mené une analyse de variance (ANOVA) sur ces émotions diffuses, selon le plan suivant : 3, Justice des scénarios (contrôle vs. injuste vs. juste) X 2, Ordre de présentation des émotions (1 : PANAS présenté en 1er vs. 2 : autres émotions présentées en 1er). Le groupe contrôle nous permettait de comparer les différences entre les types de scénarios (injustice, juste et contrôle) mais nous n'avions pas émis d'hypothèse du groupe contrôle selon les dimensions de justice.

Les résultats montrent au tableau 53, un effet de la justice du scénario ( $F(2, 626) = 477,70, p < 0,001, \eta^2 = 0,60$ ) selon lequel les analyses post hoc (Test Newman Keuls) montrent que les scénarios de justice ( $M = 3,21$ ) ont plus d'émotions diffuses positives que les scénarios d'injustice ( $M = 1,57$ ) et contrôle ( $M = 2,29$ ). Les scénarios contrôle ont plus d'émotions diffuses positives que les scénarios d'injustice. Il n'y a pas d'effet d'ordre ( $F(1, 624) = 0,45, ns$ ) ni d'interaction ( $F(2, 624) = 1,83, ns$ ) entre la justice du scénario et l'ordre de présentation des émotions.

**Tableau 53:** Tableau des analyses de variance pour les effets de justice du scénario (contrôle, injuste et juste) et d'ordre de présentation des émotions sur les émotions diffuses

	SC	ddl	MC	F
Justice du scénario (J)	374,99	2	187,50	478,97**
Ordre de présentation des émotions (O)	0,17	1	0,17	0,45*
J X O	1,44	2	0,72	1,83
Erreur	244,27	624	0,39	

\*  $p < 0,01$  \*\*  $p < 0,001$

Afin d'analyser toutes les conditions expérimentales, nous avons complété ces analyses de variance selon le plan : 2, Justice des scénarios (injuste vs. juste) X 4, Dimension de justice (distributive vs. informationnelle vs. Interactionnelle vs. Procédurale), sur les émotions diffuses positives (voir tableau 54).

**Tableau 54:** Tableau des analyses de variance pour les effets de justice du scénario (injuste et juste) et des 4 dimensions de justice sur les émotions positives diffuses

	SC	ddl	MC	F
Justice du scénario (J)	374,37	1	374,37	1023,96**
Dimension de justice (D)	3,04	3	1,01	2,77*
J X D	11,76	3	3,92	10,73**
Erreur	201,82	552	0,37	

\*  $p < 0,05$  \*\*  $p < 0,01$

Nous pouvons observer au tableau 54, l'effet de la justice du scénario déjà commenté plus haut, il y a aussi un effet des dimensions de justice ( $F(3, 552) = 2,77, p < 0,05, \eta^2 = 0,01$ ) selon lequel les analyses post hoc (Test Newman Keuls) montrent que la dimension distributive a les émotions positives diffuses plus élevées ( $M = 2,50$ ) que la dimension informationnelle ( $M = 2,29$ ) mais contrairement à nos attentes, les autres dimensions de justice ne font pas de différences.

### Etude 3

Par ailleurs, il y a aussi un effet significatif d'interaction entre la justice du scénario et les dimensions ( $F(3, 552) = 10,73, p < 0,001, \eta^2 = 0,05$ ) selon lequel les analyses post hoc (Test Newman Keuls) montrent que les scénarios de justice informationnelle ont significativement moins d'émotions diffuses comparés aux trois autres scénarios de justice (distributive ( $M = 3,45$ ), interactionnelle ( $M = 3,24$ ) et procédurale ( $M = 3,27$ )). Les scénarios de justice distributive ne diffèrent pas avec les scénarios de justice interactionnelle et procédurale. Aussi, on peut penser que l'effet du scénario de justice distributive qui a des moyennes plus élevées que le scénario de justice informationnelle pourrait être lié seulement au fait que le scénario de justice informationnelle a suscité moins d'émotions positives globalement. Enfin, il n'y a pas de différence pour les scénarios d'injustice entre les dimensions de justice.

Ainsi, notre hypothèse 3 selon laquelle la dimension distributive devait générer plus d'émotions diffuses positives comparativement aux trois autres dimensions de justice, est validée partiellement. En effet dans les scénarios de justice, la dimension distributive génère bien plus ces émotions diffuses positives comparée à la dimension informationnelle qui a sa moyenne plus basse que l'ensemble des dimensions. Cependant, l'hypothèse n'est pas validée pour les 2 autres dimensions procédurale et interactionnelle qui ont généré autant d'émotions diffuses positives que la dimension distributive. Enfin, nous n'avons pas obtenu de résultats avec les scénarios d'injustice où il n'y a aucune différence entre les 4 dimensions de justice pour générer les émotions positives diffuses.

Dans l'hypothèse 4, sur les émotions diffuses négatives la dimension distributive devait davantage générer les émotions diffuses négatives : « dégoûté, déprimé et frustré » comparativement aux dimensions procédurale, informationnelle et interactionnelle. Cet effet était attendu sur les scénarios d'injustice et un effet inverse était attendu sur les scénarios de justice. Comme pour les émotions diffuses positives nous avons vérifié, avant de traiter les résultats sur les émotions diffuses « dégoûté, déprimé et frustré » que ces émotions étaient suffisamment proches pour être traitées comme un seul facteur. Nous avons réalisé une analyse factorielle préliminaire présentée au tableau 55, ci-dessous.



**Tableau 55:** Analyse factorielle en facteur principal des émotions diffuses négatives

	Poids factoriels (sans rotation)
	Facteur 1
Dégouté	- 0,82
Déprimé	- 0,71
Frustré	- 0,80
% var. expliquée	1,83
Valeurs propres	0,61

Poids significatifs marqués > 0,40

Les résultats des analyses factorielles menées en facteur principal montrent que les émotions « dégouté, déprimé et frustré » peuvent être traitées comme un même facteur puisque tous les poids factoriels sont significatifs sur un seul facteur que nous avons nommé : « émotions diffuses négatives ». Cela nous conduit à réaliser nos analyses de variance sur ce facteur dont la fidélité de l'ensemble des items avec l'alpha de Cronbach est satisfaisante ( $\alpha = 0,83$ ).

Ainsi, nous avons mené une analyse de variance (ANOVA) selon le plan suivant : 3, Justice des scénarios (contrôle vs. injuste vs. juste) X 2, Ordre de présentation des émotions (1 : PANAS présenté en 1er vs. 2 : autres émotions présentées en 1er) sur le facteur « émotions diffuses négatives ». Les résultats montrent (voir tableau 56) un effet de la justice du scénario ( $F(2, 624) = 366,66, p < 0,001, \eta^2 = 0,54$ ). En effet, les analyses post hoc (Test Newman Keuls) montrent que les scénarios d'injustice ( $M = 2,67$ ) ont plus d'émotions diffuses négatives que les scénarios de justice ( $M = 1,16$ ) et contrôle ( $M = 1,43$ ). Et les scénarios contrôle ont significativement plus d'émotions diffuses négatives que les scénarios de justice. Enfin, il n'y a pas d'effet d'ordre ( $F(1, 624) = 2,12, ns$ ), ni d'interaction ( $F(2, 624) = 0,44, ns$ ) entre la justice du scénario et l'ordre de présentation des émotions.

**Tableau 56:** Tableau des analyses de variance pour les effets de justice du scénario (contrôle, injuste et juste) et d'ordre de présentation des émotions sur les émotions diffuses négatives

	SC	ddl	MC	F
Justice du scénario (J)	332,54	2	166,27	306,66**
Ordre de présentation des émotions (O)	1,15	1	1,15	2,12
J X O	0,48	2	0,24	0,44
Erreur	338,34	624	0,54	

\*  $p < 0,01$  \*\*  $p < 0,001$

Afin d'analyser toutes les conditions expérimentales, nous avons complété ces analyses de variance par une comparaison dont le plan est le suivant : 2, Justice des scénarios (injuste vs. juste) X 4, Dimension de justice (distributive vs. informationnelle vs. Interactionnelle vs. Procédurale), sur les émotions diffuses négatives (voir tableau 57).

**Tableau 57:** Tableau des analyses de variance pour les effets de justice du scénario (injuste et juste) et des 4 dimensions de justice sur les émotions diffuses

	SC	ddl	MC	F
Justice du scénario (J)	318,01	1	318,01	578,21**
Dimension de justice (D)	2,53	3	0,84	1,53
J X D	10,87	3	3,62	6,59**
Erreur	303,59	552	0,55	

\*  $p < 0,01$  \*\*  $p < 0,001$

Nous pouvons observer au tableau 57, l'effet de la justice du scénario déjà commenté plus haut, mais bien qu'il n'y ait pas d'effet des dimensions de justice ( $F(3, 552) = 1,53$ , *ns*), il y a un effet d'interaction entre la justice du scénario et les dimensions ( $F(3, 552) = 6,59$ ,  $p < 0,001$ ,  $\eta^2 = 0,03$ ) selon lequel les analyses post hoc (Test Newman Keuls) montrent conformément à nos attentes que le scénario d'injustice distributive a bien une moyenne significativement plus forte sur les émotions diffuses négatives ( $M = 2,87$ ) comparé au scénario d'injustice informationnelle ( $M = 2,36$ ). Cependant, contrairement à nos attentes, le

### Etude 3

scénario d'injustice distributive n'a pas une moyenne significativement différente des deux autres dimensions (interactionnelle:  $M = 2,64$  et procédurale :  $M = 2,81$ ). Par ailleurs, comme pour les émotions positives diffuses, le scénario d'injustice informationnelle a une moyenne significativement plus basse sur ces émotions diffuses négatives comparé à l'ensemble des scénarios d'injustice. Contrairement à nos attentes, il n'y a pas de différence pour les scénarios de justice entre les dimensions de justice.

Ainsi, notre hypothèse 4 selon laquelle la dimension distributive devait générer plus d'émotions diffuses négatives « frustré, déprimé et dégoûté » comparativement aux trois autres dimensions de justice, est validée partiellement et uniquement pour la dimension informationnelle (uniquement sur les scénarios d'injustice) mais pas pour les 2 autres dimensions procédurale et interactionnelle qui ont généré autant d'émotions diffuses négatives que la dimension distributive. Enfin, nous n'avons pas pu valider notre hypothèse d'une différence des 4 dimensions de justice sur les émotions diffuses négatives avec les scénarios de justice.

L'hypothèse 5 sur les émotions discrètes positives, devait montrer que les dimensions de justice procédurale, informationnelle et interactionnelle causent davantage les émotions discrètes positives suivantes : « être intéressé(e)/curieux(se), attentif, déterminé, reconnaissant» comparativement à la dimension de justice distributive. Cet effet était attendu sur les scénarios de justice avec un effet inverse sur les scénarios d'injustice.

Nous avons vérifié, avant de traiter les résultats que ces émotions étaient suffisamment proches pour être traitées comme un seul facteur. Nous avons réalisé une analyse factorielle préliminaire présentée au tableau 58, ci-dessous.

**Tableau 58:** Analyse factorielle en facteur principal des 4 émotions discrètes positives

Poids factoriels (sans rotation)	
Facteur 1	
Intéressé	- 0,53
Attentif	- 0,57
Déterminé	- 0,44
Reconnaissant	- 0,50
% var. expliquée	1,06
Valeurs propres	0,26

Poids significatifs marqués > 0,40

### Etude 3

Les résultats des analyses factorielles menées en facteur principal montrent que les 4 émotions positives discrètes : « intéressé(e)/curieux(se), attentif, déterminé, reconnaissant » peuvent être traitées comme un même facteur puisque leur poids factoriels sont tous significatifs sur un seul facteur. Cela nous conduit à réaliser nos analyses de variance sur ce facteur que nous avons nommé « 4 émotions discrètes positives » et dont l'alpha de Cronbach de l'ensemble des items des variables est cependant faible ( $\alpha = 0,62$ ).

Ainsi, nous avons mené une analyse de variance (ANOVA) selon le plan suivant : 3, Justice des scénarios (contrôle vs. injuste vs. juste) X 2, Ordre de présentation des émotions (1 : PANAS présenté en 1er vs. 2 : autres émotions présentées en 1er) sur le facteur « 4 émotions discrètes positives ».

Les résultats montrent (voir tableau 59) plusieurs effets. Il y a un effet de la justice du scénario ( $F(2, 624) = 120,76, p < 0,001, \eta^2 = 0,28$ ) qui montre selon les analyses post hoc (Test Newman Keuls) que les scénarios de justice génèrent bien plus d'émotions discrètes positives ( $M = 3,54$ ) que les scénarios d'injustice ( $M = 2,62$ ) ou contrôle ( $M = 3,10$ ). Le scénario contrôle génère plus d'émotions discrètes positives que les scénarios d'injustice. Ensuite bien qu'il n'y ait pas d'effet d'ordre ( $F(1, 624) = 1,75, ns$ ), il y a un effet d'interaction ( $F(2, 624) = 4,39, p < 0,05, \eta^2 = 0,01$ ) entre la justice du scénario et l'ordre de présentation des émotions. Ainsi, les analyses post hoc (Test Newman Keuls) pour cet effet montrent que l'effet de l'ordre de présentation des émotions modifie les moyennes des émotions discrètes positives uniquement sur les scénarios de justice et le scénario contrôle. Il n'y a pas de différence entre les moyennes des émotions discrètes positives pour les scénarios d'injustice selon l'ordre de présentation des émotions. Lorsque les émotions du PANAS sont présentées en premier, les moyennes des émotions discrètes positives des scénarios de justice sont, plus hautes ( $M = 3,70$ ) que le scénario contrôle comparé à lorsque l'on présente les autres émotions en premier ( $M = 3,38$ ). Ensuite, il est à noter que même si les moyennes des émotions discrètes restent significatives quel que soit l'ordre et selon le sens attendu, ce n'est plus le cas lorsque l'on présente les autres émotions en premiers dans les scénarios de justice car les moyennes pour les scénarios justes ne sont plus significativement supérieures ( $M = 3,38$ ) au scénario contrôle ( $M = 3,22$ ).

**Tableau 59:** Tableau des analyses de variance pour les effets de justice du scénario (contrôle, injuste et juste) et d'ordre de présentation des émotions sur les 4 émotions discrètes positives

	SC	ddl	MC	F
Justice du scénario (J)	118,89	2	59,44	120,76**
Ordre de présentation des émotions (O)	0,86	1	0,86	1,75
J X O	4,32	2	2,16	4,39*
Erreur	307,18	624	0,49	

\*  $p < 0,01$  \*\*  $p < 0,001$

Afin d'analyser toutes les conditions expérimentales, nous avons complété ces analyses de variance par une comparaison dont le plan est le suivant : 2, Justice des scénarios (injuste vs. juste) X 4, Dimension de justice (distributive vs. informationnelle vs. Interactionnelle vs. Procédurale), sur les 4 émotions discrètes positives afin d'analyser toutes les conditions voir tableau 60.

**Tableau 60:** Tableau des analyses de variance pour les effets de justice du scénario (injuste et juste), d'ordre de présentation des émotions et des 4 dimensions de justice sur les 4 émotions discrètes positives

	SC	ddl	MC	F
Justice du scénario (J)	118,86	1	118,86	260,74**
Dimension de justice (D)	12,167	3	4,06	8,90**
Ordre de présentation des émotions (O)	9,26	1	9,26	20,31**
JXD	6,05	3	2,01	4,42*
JXO	0,43	1	0,43	0,94
DXO	1,79	3	0,60	1,31
J X DXO	0,67	3	0,22	0,49
Erreur	247,99	544	0,46	

\*  $p < 0,01$  \*\*  $p < 0,001$

### Etude 3

Nous pouvons observer au tableau 60, plusieurs effets. Il y a tout d'abord, l'effet de la justice du scénario déjà commenté plus haut. Il y a un effet d'ordre de présentation des émotions ( $F(1, 544) = 20,31, p < 0,001, \eta^2 = 0,04$ ) qui montre que lorsque les émotions du PANAS sont présentées en premier, ces 4 émotions positives discrètes ont une moyenne plus élevée ( $M = 3,21$ ) que lorsque les autres émotions sont présentées en premier ( $M = 2,95$ ). Ensuite, il y a un effet des dimensions de justice ( $F(3, 544) = 8,90, p < 0,001, \eta^2 = 0,05$ ) qui montre que la dimension interactionnelle génère moins ces 4 émotions discrètes positives ( $M = 2,84$ ) comparé aux trois autres dimensions de justice (distributive :  $M = 3,12$ , informationnelle :  $M = 3,24$  et procédurale :  $M = 3,12$ ). Mais il n'y a pas de différence entre les dimensions de justice distributive, informationnelle et procédurale.

Puis, il y a un effet d'interaction entre la justice du scénario et les dimensions ( $F(3, 544) = 4,42, p < 0,01, \eta^2 = 0,02$ ) selon lequel les analyses post hoc (Test Newman Keuls) montrent que contrairement à notre hypothèse, il n'y a pas de différence pour les scénarios de justice entre les 4 dimensions de justice concernant les émotions discrètes positives. Par contre, conformément à nos attentes, il y a bien un effet concernant le scénario d'injustice interactionnelle qui génère significativement moins d'émotions discrètes positives ( $M = 2,21$ ) comparé au scénario d'injustice distributive ( $M = 2,72$ ) mais cela valide que très partiellement notre hypothèse car les autres scénarios d'injustice ne se différencient pas de la dimension distributive (informationnelle :  $M = 2,89$  et procédurale :  $M = 2,66$ ). Enfin, il n'y a pas d'effet d'interaction entre la justice du scénario et l'ordre ( $F(1, 544) = 0,94, ns$ ), ni entre les dimensions de justice et l'ordre ( $F(3, 544) = 1,31, ns$ ), ni entre la justice du scénario, les dimensions de justice et l'ordre ( $F(3, 544) = 0,49, ns$ ).

Pour conclure sur les résultats de l'hypothèse 5, lorsque les scénarios étaient justes, nous n'avons pas pu montrer une différence assez significative entre les dimensions procédurale, informationnelle et interactionnelle comparé à la dimension distributive pour générer davantage les émotions positives discrètes « intéressé(e)/curieux(se), attentif, déterminé, reconnaissant ». Par contre, lorsque les scénarios étaient injustes, il y a eu un effet de la dimension interactionnelle qui a moins généré ces 4 émotions discrètes positives comparé à la dimension distributive et les dimensions procédurale et informationnelle. Mais cet effet ne valide pas complètement l'hypothèse puisque qu'il n'y avait aucune différence entre les dimensions (procédurale et informationnelle) et la dimension distributive.

### Etude 3

L'hypothèse 6 sur les émotions discrètes négatives, devait montrer que les dimensions de justice procédurale, informationnelle et interactionnelle génèrent davantage les émotions discrètes négatives suivantes : « apeuré, bouleversé, agité, effrayé, désemparé, nerveux, honteux, coupable, en colère, irrité, hostile, et vexé », comparé à la dimension de justice distributive. Nous attendions cet effet sur les scénarios d'injustice et l'effet inverse sur les scénarios de justice.

Nous avons vérifié, avant de traiter les résultats que ces émotions étaient suffisamment proches pour être traitées comme un seul facteur. Nous avons réalisé une analyse factorielle préliminaire présentée au tableau 61, ci-dessous.

**Tableau 61:** Analyse factorielle en facteur principal des 12 émotions discrètes négatives

	Poids factoriels (sans rotation)	
	Facteur 1	Facteur 2
Effrayé	- 0,57	- 0,45
Irrité	- 0,74	0,27
Honteux	- 0,64	- 0,12
Nerveux	- 0,64	- 0,26
Désemparé	- 0,74	- 0,14
Bouleversé	- 0,74	0,01
Coupable	- 0,56	- 0,04
Hostile	- 0,59	0,32
Agité	- 0,53	- 0,14
Apeuré	- 0,64	- 0,47
En colère	- 0,72	0,46
Vexé	- 0,68	0,40
% var. expliquée	5,14	1,11
Valeurs propres	0,43	0,09

Poids significatifs marqués > 0,40

Les résultats des analyses factorielles menées en facteur principal montrent que les 12 émotions discrètes négatives : « apeuré, bouleversé, agité, effrayé, désemparé, nerveux, honteux, coupable, en colère, irrité, hostile, et vexé » peuvent être traitées comme un même facteur puisque tous les poids factoriels sont significatifs même si un deuxième facteur semble se dégager avec les émotions « vexé, en colère, apeuré et effrayé ». Lorsque nous effectuons l'analyse avec une rotation Varimax cela n'apporte pas plus de significativité entre les deux facteurs.

### Etude 3

Donc cela nous conduit à réaliser nos analyses de variance sur ce facteur nommé « 12 émotions discrètes négatives » dont l'alpha de Cronbach de l'ensemble des items de ces variables est satisfaisant ( $\alpha = 0,89$ ).

Ensuite, nous avons mené une analyse de variance (ANOVA) selon le plan suivant : 3, Justice des scénarios (contrôle vs. injuste vs. juste) X 2, Ordre de présentation des émotions (1 : PANAS présenté en 1er vs. 2 : autres émotions discrètes présentées en 1er).

Les résultats montrent (voir tableau 62) un effet de la justice du scénario ( $F(2, 624) = 166,32$ ,  $p < 0,001$ ) selon lequel les analyses post hoc (Test Newman Keuls) montrent que les scénarios d'injustice présentent des moyennes aux 12 émotions discrètes négatives significativement supérieures ( $M = 2,36$ ) aux scénarios justes ( $M = 1,43$ ) ou contrôle ( $M = 1,69$ ). Le scénario contrôle a une moyenne supérieure aux scénarios justes. Il y a un effet d'ordre ( $F(1, 624) = 5,14$ ,  $p < 0,05$ ,  $\eta^2 = 0,01$ ) selon lequel lorsque les émotions du PANAS sont présentées en premier les moyennes sont significativement supérieures pour ces 12 émotions négatives discrètes ( $M = 1,94$ ) que lorsque les autres émotions sont présentées en premier ( $M = 1,81$ ). Il n'y a pas d'effet d'interaction ( $F(2, 624) = 0,099$ , *ns*) entre la justice du scénario et l'ordre de présentation des émotions.

**Tableau 62:** Tableau des analyses de variance pour les effets de justice du scénario (contrôle, injuste, et juste) et d'ordre de présentation des émotions sur les 12 émotions discrètes négatives

	SC	ddl	MC	F
Justice du scénario (J)	123,07	2	61,53	166,32**
Ordre de présentation des émotions (O)	1,90	1	1,90	5,14*
J X O	0,07	2	0,04	0,10
Erreur	230,87	624	0,37	

\*  $p < 0,05$  \*\*  $p < 0,01$

Afin d'analyser toutes les conditions expérimentales, nous avons complété ces analyses de variance par une comparaison dont le plan est le suivant : 2, Justice des scénarios (injuste vs. juste) X 2, Ordre de présentation des émotions (1 : PANAS présenté en 1er vs. 2 : autres émotions discrètes présentées en 1er) X 4, Dimension de justice (distributive vs.



informationnelle vs. Interactionnelle vs. Procédurale), sur les 12 émotions discrètes négatives voir tableau 63.

**Tableau 63:** Tableau des analyses de variance pour les effets de justice du scénario (injuste et juste), d'ordre de présentation des émotions et des 4 dimensions de justice sur les 12 émotions discrètes négatives

	SC	ddl	MC	F
Justice du scénario (J)	120,56	1	120,56	330,02**
Dimension de justice (D)	0,72	3	0,24	0,66
Ordre de présentation des émotions (O)	2,04	1	2,04	5,59*
JXD	10,37	3	3,46	9,47**
JXO	0,05	1	0,05	0,13
DXO	0,43	3	0,14	0,39
J X DXO	0,79	3	0,26	0,72
Erreur	198,73	544	0,36	

\*  $p < 0,01$  \*\*  $p < 0,001$

Nous pouvons observer au tableau 63, plusieurs effets. Il y a tout d'abord, l'effet de la justice du scénario et d'ordre déjà commenté plus haut. Malgré le fait qu'il n'y a pas d'effet des dimensions de justice ( $F(3, 544) = 0,66$ , *ns*), il y a un effet d'interaction entre la justice du scénario et les dimensions de justice ( $F(3, 544) = 9,47$ ,  $p < 0,001$ ,  $\eta^2 = 0,05$ ) selon lequel les analyses post hoc (Test Newman Keuls) montrent que contrairement à nos attentes, le scénario d'injustice informationnelle a la moyenne significativement la plus basse ( $M = 2,08$ ) sur les émotions discrètes négatives comparé aux trois autres scénarios d'injustice qui ne diffèrent pas entre eux (distributive :  $M = 2,48$  ; interactionnelle :  $M = 2,47$  et procédurale :  $M = 2,40$ ).

Enfin, sur les scénarios de justice, contrairement à nos attentes, seul le scénario de justice informationnelle a une moyenne significativement plus fortes ( $M = 1,61$ ) aux émotions discrètes négatives comparé au scénario de justice interactionnelle ( $M = 1,31$ ), et contrairement à nos attentes, nous n'avons pas obtenu de différences significatives entre les autres dimensions des scénarios de justice.

### Etude 3

Pour conclure, notre hypothèse 6 n'a pas pu être validée selon laquelle les dimensions de justice procédurale, informationnelle et interactionnelle causent davantage les émotions discrètes négatives comparativement à la dimension distributive, que les scénarios justes ou injustes.

Des analyses complémentaires de type ANOVA ont été effectuées afin d'observer les liens entre chaque dimension de justice manipulée par les scénarios et chacune des émotions positives et négatives (voir annexe 3.3). Enfin, dans la discussion générale, nous avons rassemblé l'ensemble des résultats de chacune des études au sein d'un tableau récapitulatif pour comparer chaque dimension de justice avec chaque émotion.

### Conclusion:

Les résultats de l'étude 3 confirment l'hypothèse selon laquelle les événements de justice suscités par des scénarios engendrent significativement plus d'émotions positives et négatives comparativement à un événement neutre ou contrôle. Il est intéressant de considérer que comparativement aux études corrélationnelles que nous avons menées précédemment et où nous avons constaté l'existence de relations entre ces variables, dans l'étude 3 ce sont bien la lecture des scénarios qui causent et génèrent les émotions que les participants désignent comme pouvant être les leurs s'ils étaient confrontés à cette situation. Ainsi, une partie de notre modèle explicatif est validée (hypothèse 1 et 2). En effet, dans l'étude 3 nous nous sommes centrés uniquement sur les émotions à court terme car nous n'avons pas expérimenté les états à plus long terme liés au burnout et l'engagement au travail. Ainsi, lorsque l'on observe les états émotionnels positifs, qu'ils soient diffus ou discrets, il est intéressant de noter que les 4 dimensions de justice provoquent au travers de scénarios des émotions qui évoquent des états plaisants et relativement valorisés socialement tels que : « la reconnaissance, le fait d'être heureux, détendu, comblé, inspiré et emballé » par son travail comparativement à une situation contrôle où ces états émotionnels sont significativement moins présents. Par ailleurs, pour les états négatifs, notre étude montre aussi que les états négatifs comme le fait d'être « en colère, dégoûté, effrayé, coupable, apeuré, frustré, déprimé, désemparé, vexé, dégoûté, ou honteux » sont générés significativement plus par les 4 dimensions de justice comparativement à une situation contrôle où ces états négatifs sont moins présents. Bien que dans cette étude il ne s'agissait pas de réelles situations de justice et d'injustice vécues directement par les participants mais de scénarios pouvant être vécus par les participants, nos résultats confortent les liens corrélationnels trouvés dans la littérature

### Etude 3

entre la justice organisationnelle et les états positifs et négatifs (Barsky et Kaplan, 2007 ; Colquitt, 2013 ; Elovainio, et al., 2003 ; Greenberg, 2006 ; Janssen, 2004, Krehbiel et Cropanzano, 2000, Weiss et al, 1999 ; Zapata-Phelan, et al., 2009) en montrant aussi que ces liens pourraient bien être des liens de causes à effet. D'où l'intérêt de favoriser dans les organisations les perceptions de justice qui permettent la diffusion des états émotionnels positifs favorables au bien-être subjectif, et à la qualité de vie au travail. Nous poursuivrons cette proposition dans la discussion générale.

Par contre, les résultats de notre étude n'ont pas permis de valider nos hypothèses 3 à 6 concernant les différences attendues entre les 4 dimensions de justice selon la littérature à ce sujet (Krehbiel et Cropanzano, 2000 ; Weiss et al, 1999). En effet, dans l'hypothèse 3, la dimension de justice distributive devait générer plus d'états émotionnels diffus positifs en lien avec le fait d'être « content/heureux, triste, détendu ou fier » et ces états ne devaient pas être en lien avec les 3 autres dimensions de justice (procédurale, interactionnelle et informationnelle). Nos résultats sur cette hypothèse vont très partiellement dans ce sens car le scénario de justice distributive suscite bien plus d'émotions diffuses positives que le scénario de justice informationnelle mais pas plus que les 2 autres scénarios de justice (procédurale et interactionnelle) qui ne se différencient pas. Le scénario de justice informationnelle a la moyenne à ces émotions diffuses positives la plus basse que l'ensemble des scénarios de justice. Cependant, quand les scénarios sont injustes, les 4 dimensions de justice génèrent autant d'émotions diffuses positives, donc il n'y a pas de différence entre les dimensions de justice. Ensuite, nous n'avons validé que très partiellement l'hypothèse 4 concernant les émotions diffuses négatives car le scénario d'injustice distributive suscite bien plus d'émotions diffuses négatives que le scénario d'injustice informationnelle mais pas plus que les 2 autres scénarios d'injustice procédurale et interactionnelle. Par ailleurs, lorsque les scénarios sont justes il n'y a aucune différence entre les 4 dimensions de justice pour générer les émotions diffuses négatives.

Ensuite, en ce qui concerne les émotions discrètes qui devaient davantage être liées aux dimensions procédurale, interactionnelle et informationnelle, plutôt qu'à la dimension distributive (hypothèse 5 et 6), nous n'avons pas trouvé de résultats allant dans ce sens. En effet, contrairement à notre hypothèse 5, il n'y a aucune différence entre les 4 dimensions de justice pour susciter les émotions discrètes positives lorsque les scénarios sont justes.

### Etude 3

Par contre, quand les scénarios sont injustes, le scénario d'injustice interactionnelle suscite moins d'émotions discrètes positives comparé aux trois autres scénarios d'injustice (procédurale, interactionnelle et distributive). Mais ces 3 dernières dimensions ne se différencient pas entre elles.

Enfin, pour les émotions discrètes négatives, contrairement à nos hypothèses c'est à nouveau le scénario d'injustice informationnelle qui suscite moins d'émotions discrètes négatives comparativement aux 3 autres scénarios d'injustice (procédurale, interactionnelle et distributive). Cependant, contrairement à nos attentes le scénario de justice informationnelle suscite davantage d'émotions discrètes négatives comparé au scénario de justice interactionnelle.

Si ces résultats se reproduisent, cela signifie d'une part que les contextes d'injustices procédurale, distributive et interactionnelle sont plus délétères sur le plan du vécu émotionnel négatif car ils suscitent davantage les émotions négatives diffuses ou discrètes comparé au contexte d'injustice informationnelle. De plus, replacés en contexte professionnel si ces résultats se reproduisaient cela signifierait aussi que l'impact de l'injustice interactionnelle serait encore plus délétère sur le plan émotionnel comparé aux autres contextes d'injustice car le vécu négatif est important mais c'est le vécu positif qui est plus faible diminuant ainsi le bien-être ressenti à son travail. Enfin, si ces résultats se reproduisent cela signifie que sur le plan positif le contexte de justice informationnelle pourrait être moins efficace à faire naître des émotions diffuses positives (comme être « heureux/content, emballé, enthousiaste, inspiré, comblé, détendu, fier, confiant ») comparés aux 3 autres types de justice. Or, il faut tenir compte du fait que nos résultats sur l'étude 3 et concernant la dimension informationnelle ne vont pas dans le sens des deux précédentes études 1 et 2, où nous avons constaté un effet important des perceptions de justice informationnelle sur les émotions positives comme « emballé, actif, intéressé, alerte » et négatives avec « hostile ». Ainsi, il faudrait vérifier ces résultats sur une autre étude pour s'assurer qu'il s'agit d'un effet réel ou s'il ne s'agit pas de biais dans la procédure expérimentale du scénario pouvant expliquer le manque de résultat de la dimension informationnelle. En effet, les personnes au travers des scénarios présentés ont peut être été moins conscientes des effets émotionnels de cette dimension en lien avec la qualité des informations comparé aux autres scénarios. C'est ce que nous allons discuter dans la partie qui suit portant sur les limites de cette étude.

## Limites

Une première limite porte sur notre procédure expérimentale qui a utilisé uniquement des scénarios et non pas le vécu direct des participants. L'utilisation de scénarios peut expliquer les écarts de nos résultats avec les prédictions attendues concernant les différentes dimensions de justice. En effet, il apparaît raisonnable de penser que le vécu émotionnel n'est pas facilement manipulé par des scénarios. Selon la théorie des critères séquentiels dans la différenciation des émotions de Scherer (1984, 2001 cité dans Sander et Scherer, 2009) un ensemble de critères peuvent prédire l'évaluation et la significativité d'un événement et donc l'intensité d'une émotion ressentie (Stimulus Evaluation Checks ou CES critère d'évaluation du stimulus). Ainsi, il est possible de prédire une émotion selon plusieurs critères qui sont par exemple la pertinence en terme d'entrave à nos buts et nos besoins importants; en terme d'implication et de facteur causal et d'intentionnalité de l'événement (identification de qui est responsable de l'événement), des conséquences évaluées selon nos attentes, de l'urgence, de la maîtrise en terme de ressources pour réagir et enfin du contexte normatif et désirable pour réagir émotionnellement. Si l'on se réfère à cette théorie, il apparaît que les scénarios peuvent difficilement impliquer autant les personnes comparé à un contexte plus « naturel » qui fera réellement réagir émotionnellement les personnes et ce pourrait être pour cette raison que nous n'avons pas les mêmes résultats que les études antérieures qui se basaient sur des perceptions de justice réellement vécues. Cependant, en termes de vérification des manipulations, il apparaît que les participants ont bien perçu la justice des scénarios et qu'ils adhéraient aussi à leur crédibilité. Il est fort possible que la manière dont les personnes ont répondu reflète surtout ce qu'elles s'imaginent ressentir et qui peut être différent de ce qu'elles auraient senti en situation réelle. A ce titre, il faut mentionner que quelques participants ont fait part lors de la passation sur le scénario informationnel de leur difficulté à évaluer émotionnellement une situation où ils ne pouvaient pas connaître le résultat favorable ou pas de la décision finale et qui était nécessairement absent de ce scénario car il faisait l'objet d'un autre scénario (celui des distributions). Donc nous avons expliqué aux participants qu'il s'agissait de s'imaginer la situation du scénario dans laquelle des informations avaient été données (ou pas) lors d'une décision quelle qu'elle soit l'issue finale de la décision. Par ailleurs, il est possible qu'il y ait eu des participants qui ont eu plus de mal que d'autres à faire un effort pour imaginer les scénarios. En effet, si l'on reprend le scénario des informations qui a suscité parfois moins d'état émotionnel, on peut penser qu'il est sans doute plus difficile de s'imaginer être touché émotionnellement par un manque d'information

### Etude 3

ou une information adéquate. En effet, il est sans doute plus facile de s'imaginer vivre une injustice liée à une impolitesse ou liée à des rétributions injustes par exemple. Il est possible que le manque d'impact de la dimension informationnelle soit dû au fait que les participants ont eu du mal à imaginer ce qu'ils pourraient ressentir face à ce scénario peut-être plus abstrait comparativement aux autres scénarios. Toutefois, la question sur la plausibilité du scénario et la perception de justice du scénario permettait parallèlement de contrôler que la manipulation avait bien été opérationnelle. En outre, nous ne pouvons pas être certains que les faibles résultats obtenus sur la dimension informationnelle ne soient pas en fait influencés par la procédure expérimentale qui a utilisé les scénarios de justice alors que les résultats sur des perceptions de justice réellement ressenties auraient pu être différents. Cela expliquerait que sur les deux études où il s'agissait d'un vécu réel de justice nous avons trouvé un fort impact de la dimension informationnelle pour prédire les états affectifs.

Une autre limite porte sur le fait d'avoir mesuré uniquement des émotions ou affects en lien avec les scénarios et cela a pu limiter la portée des résultats en terme informatif. En effet, nous aurions pu mettre en lien ces émotions avec des intentions de comportements comme le fait de vouloir chercher un autre emploi, soutenir un collègue, agir avec civisme ou avoir envie de faire des représailles afin de disposer de plus d'informations pour comparer les données et ainsi mieux comprendre les dynamiques en jeu.

Un autre point critique est le fait que nous avons interrogé les personnes en face à face dans la rue en leur demandant de répondre à nos questions, d'où des biais possibles en terme de désirabilité sociale, caractéristique de la demande mais aussi en terme de concentration. Il semble que si nous avions mené ces passations en laboratoire, les conditions auraient été sans doute plus favorables à la concentration des participants sur le scénario et peut-être que nous aurions eu davantage de résultats du fait qu'ils répondent aux questions de manière plus confidentielle et calme. Cependant, ces conditions de passation pouvant provoquer des variables externes parasitant l'expérimentation ont été répartis sur l'ensemble des conditions de la passation et pour tous les participants ce qui rend homogène leur impact.

La dernière limite porte sur le recueil de données auto-rapportées des états affectifs et émotionnels qui sont le fruit d'une reconstruction mentale des personnes sur la façon dont elles pensaient agir lors de cette situation imaginée. Ces données recueillies s'éloignent donc des véritables réactions émotionnelles d'où la portée limitée de nos résultats. Des données comportementales ou physiologiques des émotions auraient sans doute été plus en lien avec le vécu réel mais il semble tout de même intéressant en terme d'application au bien-être, de

## Etude 3

considérer les croyances subjectives entretenues par les individus au sujet de leur vécu émotionnel. Ainsi, ces données collectées auprès d'un grand nombre de personnes ont permis de tracer quelques tendances qu'il faudrait reproduire dans d'autres études afin d'en vérifier leur degré de généralité.

La portée de ces résultats compte tenu de leurs limites qui doivent nous servir dans la conduite de nos prochaines expériences, nous amène à poursuivre notre réflexion sur la prédiction des états émotionnels positifs via les perceptions de la justice. En effet, les perceptions de justice peuvent devenir un outil de prévention du burnout et du mal-être au travail et un outil de promotion du bien-être émotionnel et de la qualité de vie au travail. Notre objectif dans la prochaine étude est de vérifier dans quelle mesure la formation des managers sur les différentes dimensions de justice impacte significativement et différemment le vécu au travail. Dans cette optique nous avons introduit le concept d'entraide et de civisme qui nous semble important de considérer en terme de bénéfique sur la prévention du bien-être au travail et c'est ce que nous allons présenter dans l'étude 4 qui suit.

## **2. Etude 4**

Même si nous n'avons pas pu observer les différences attendues entre les dimensions de justice à l'étude 3 qui mettait l'accent sur un scénario de justice particulier que les 4 dimensions de justice provoquent davantage les états positifs discrets et diffus au travail comparé à un contexte neutre. De même que sur le versant négatif, nous avons observé que les 4 dimensions d'injustice provoquent davantage les états négatifs discrets et diffus au travail comparé à un contexte neutre. Afin d'analyser plus concrètement ces différences non plus sur des scénarios de justice mais en situation professionnelle réelle, nous avons envisagé une dernière étude expérimentale qui porte sur la mise en place de formations à destination de supérieurs hiérarchiques ou encadrants. Skarlicki, et Latham, (1996, 1997, 2005) et Greenberg (2006) ont démontré l'efficacité des formations au management juste. L'étude que nous avons menée en milieu naturel nous permettra de vérifier nos hypothèses tirées de la littérature sur la théorie de l'évaluation cognitive, des émotions discrètes en lien avec les événements de justice (Krehbiel et Cropanzano, 2000 ; Weiss et Cropanzano, 1996) et les études sur les liens entre la justice et l'engagement et les comportements positifs qui découlent de la justice à savoir les comportements d'entraide et de civisme (e.g. Masterson, Lewis, Goldman et Taylor, 2000).

## **Chapitre 7. Les liens avec les comportements de citoyenneté**

Les comportements de citoyenneté définis à l'origine par Organ (1977) et Smith, Organ et Near (1983), comme des comportements discrétionnaires non prescrits officiellement, non récompensés, et non définis par l'organisation formelle du travail, dans la description des postes par exemple. Cependant ces comportements facilitent le bon fonctionnement de l'organisation (Organ, 1988). Cinq dimensions les définissent, il s'agit de : l'altruisme, la courtoisie, le fair-play envers l'organisation, la conscience professionnelle et le civisme. Selon Organ (1988), lorsque les employés perçoivent être traités avec justice ils vont en échange donner plus de leur personne et être plus performant au bénéfice de l'organisation. Les chercheurs ont montré que la justice perçue influence les comportements discrétionnaires positifs (Moorman, 1991) et négatifs comme le vol et la vengeance (Greenberg, 1990 ; Skarlicki et Folger, 1997). Greenberg (1990) montre par exemple que les vols des employés augmentent d'autant lorsqu'il se combine à la fois des sentiments d'injustice distributive et procédurale. Skarlicki, Folger et Jesluk, (1999) montrent que la justice distributive devient déterminante sur les comportements de représaille lorsque la justice procédurale est faible et surtout lorsque les individus ont en plus une personnalité faible en agréabilité et forte sur l'affectivité négative. Pour Masterson et al. (2000) la perception du support de l'organisation est un médiateur de la relation entre la justice procédurale et les comportements de citoyenneté. Enfin, Moliner, et al (2008) ont montré que la justice procédurale et interactionnelle expliquent le bien-être au travail et que cela affect indirectement la performance via les comportements de citoyenneté et plus particulièrement ceux reliés aux clients. Les émotions positives sont reliées positivement aux comportements de citoyenneté (Fisher, 2002; Lee et Allen, 2002). Ziegler, Schlett, Casel, et Diehl (2012) ont montré aussi que les émotions négatives étaient reliées aux comportements de citoyenneté mais elles ne prédisaient pas les comportements de citoyenneté au-delà des émotions positives. Récemment une étude de Barclay et Kiefer (2014) a porté sur le rôle médiateur des émotions positives et négatives en lien avec la contribution de chaque dimension de justice à la justice globale pour prédire différents comportements au travail dont les comportements d'entraide. La justice qui était mesurée de manière globale prédisait les émotions positives et négatives et ces émotions influençaient différents comportements dont les comportements d'entraide. Pour expliquer ces



### Etude 3

effets les auteurs s'appuient sur la théorie d'expansion et du développement (Fredrickson, 1998, 2001), qui avance que le répertoire d'action comportementale et de pensée a tendance à diminuer ou se resserrer à cause des émotions négatives. En contexte professionnel, cela expliquerait que les individus confrontés à des émotions négatives vont augmenter leurs comportements de retrait. Par ailleurs, Barclay et Kiefer (2014) expliquent que les salariés préfèrent être en retrait au travail plutôt que baisser leur performance ce qui risquerait davantage d'être sanctionné. Inversement, il y a un élargissement du répertoire d'action et de pensée avec les émotions positives selon la théorie d'expansion et du développement (Fredrickson, 1998, 2001), ce qui produit en contexte professionnel une augmentation significative de la performance au travail et des comportements d'entraide. Par ailleurs, la méta-analyse de Colquitt et al. (2013) montre que les dimensions de justice procédurale et distributive ont des effets significatifs sur les états affectifs positifs. Et l'état affectif positif est un prédicteur significatif de la performance à la tâche, des comportements de citoyenneté et des comportements contre-productifs. Enfin, Colquitt et al. (2013) montrent que les 4 dimensions de justice ont des effets sur les affects négatifs qui prédisent aussi les comportements de citoyenneté et les comportements contre-productifs. Ainsi, beaucoup d'études sont en faveur du fait que la justice organisationnelle est un antécédent des comportements de citoyenneté (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, et Ng, 2001; Greenberg et Lind, 2000; Organ et Paine, 1999; Podsakoff et al., 2000). Dans notre étude, nous souhaitons vérifier que les quatre dimensions de justice via des formations au management juste suivies et appliquées par les managers ont bien des effets positifs sur le bien-être, les états émotionnels positifs, sur l'engagement au travail comme nous l'avons observé dans les précédentes études. Mais aussi comme le suggère les études précédentes de Barclay et Kiefer (2014) et la théorie de l'engagement dans le groupe de Tyler et Blader (2000), Blader et Tyler (2009), nous nous attendons à ce que les perceptions de justice augmentent la motivation intrinsèque à coopérer avec l'équipe et permet le développement des comportements de citoyenneté dont l'entraide et le civisme. Ces variables d'entraide et de civisme nous intéressent particulièrement dans le cadre de la prévention du stress et de promotion de la qualité de vie au travail, c'est pourquoi nous avons choisi de nous focaliser sur ces dimensions plutôt que sur les autres dimensions de la citoyenneté plus éloignées de notre étude comme le fair-play ou la conscience professionnelle par exemple.

## Hypothèses

Afin de vérifier que les 4 dimensions de justice causent bien des états émotionnels positifs, des attitudes (l'engagement au travail) et des comportements favorables (entraide et civisme), nous avons formé des supérieurs hiérarchiques ou encadrants à l'une des 4 dimensions de justice. Ainsi, nous avons créé 4 modules de formations ou 4 conditions de formations permettant l'acquisition des compétences en management juste par le supérieur hiérarchique sur l'une des 4 dimensions de justice. Ensuite, les supérieurs hiérarchiques devaient mettre en pratique ces compétences de management sur une durée minimale de deux mois avant que nous mesurions les conséquences émotionnelles et comportementales de ces formations sur les agents qui étaient placés sous leur responsabilité. Ainsi, nous comparions l'effet de ces formations de justice entre elles mais aussi nous comparions leur effet sur un groupe contrôle composé d'encadrants n'ayant suivi aucune formation sur l'une des dimensions de justice. Notre première hypothèse était de vérifier que les 4 conditions de formation au management juste causent plus d'affects et d'émotions positives, plus d'engagement au travail et plus de comportements de courtoisie et d'entraide comparé au groupe contrôle (sans formation au management juste).

### Hypothèse 1 :

Nous nous attendons à ce que les 4 formations au management juste génèrent significativement plus d'affect et d'émotions positives chez les salariés qui bénéficient de ce type de management, comparativement à la condition contrôle.

Ensuite, ces formations en management juste devraient améliorer le niveau d'engagement au travail des salariés qui en ont bénéficié.

Hypothèse 2 : Nous nous attendons à ce que les 4 conditions de formation au management juste génèrent significativement plus d'engagement chez les salariés comparativement à la condition contrôle (sans formation de justice).

De même que les 4 conditions de formation devraient améliorer les comportements d'entraide et de courtoisie des salariés qui en ont bénéficié.

Hypothèse 3 : Nous nous attendons à ce que les 4 conditions de formation au management juste génèrent significativement plus de comportements d'entraide et courtoisie, chez les salariés comparativement à la condition contrôle.

### Etude 3

Ensuite, comme lors des études 1 et 2 où nous avons vérifié que les états affectifs médiatisent la relation entre la perception de justice et l'engagement nous souhaitons, retrouver ce même pattern de résultat tel que la relation entre les perceptions de justice, l'engagement et les comportements d'entraide et de courtoisie passe bien par l'affect positif et les autres émotions positives :

Hypothèse 4 :

L'affect positif et les autres émotions positives médiatisent le lien entre les perceptions de justice et l'engagement. Inversement la relation entre les perceptions de justice et les comportements d'entraide et de courtoisie devrait passer par l'affect positif et les autres émotions positives.

Hypothèse 5:

L'affect positif et les autres émotions positives médiatisent le lien entre les perceptions de justice et les comportements d'entraide et de courtoisie.

Ensuite, pour mieux comprendre l'impact des 4 dimensions de justice sur les états affectifs positifs et les comportements favorables au travail comme l'engagement, les comportements d'entraide et de courtoisie, nous souhaitons vérifier que la dimension de justice distributive via la mise en pratique de la formation en management juste, induit bien des états émotionnels positifs et comportementaux différents en intensité et en qualité entre elles. Ainsi, en nous basant sur la littérature sur cette question (Krehbiel et Cropanzano, 2000; Weiss et al., 1999) et comme pour l'étude 3, nous avançons que l'effet de la formation de justice distributive génère bien des états émotionnels diffus ou globaux en lien avec la joie comme « le bonheur, la joie, la fierté, la satisfaction, le désir, et le soulagement » comparé à l'effet des autres formations de justice procédurale, informationnelle et interactionnelle qui devrait être relié aux émotions plus structurées ou discrètes au sens de Cropanzano, Weiss, Hale et Reb (2003), Krehbiel et Cropanzano, (2000), Weiss, et Cropanzano, (1999) et à la condition contrôle. Comme pour l'étude 3, nous avons élargi la liste des états émotionnels diffus positifs aux états similaires ou proches de la joie comme : « emballé, enthousiaste, inspiré, et comblé, fier, confiant, fort, alerte, et actif », nous avons rajouté l'émotion « joyeux » qui n'a pas été testée dans l'étude 3.

Ainsi, notre hypothèse 6 s'énonce ainsi :

Hypothèse 6 :

L'effet de la formation en justice distributive provoque davantage des états émotionnels diffus, liés à la joie, la fierté, la satisfaction, le désir et le soulagement comme les états :

### Etude 3

« heureux/content, joyeux, emballé, enthousiaste, inspiré, comblé, détendu, fier, fort, confiant, actif, et alerte », auprès des salariés qui bénéficient de ce type de management juste comparativement à l'effet des autres formations en management de justice interactionnelle, procédurale, informationnelle et à la condition contrôle.

Enfin, comme nous l'avons vu pour l'étude 3, ce serait durant l'évaluation secondaire d'un événement de justice, que l'individu évalue le contexte pour chercher du sens à l'événement ayant eu une importance ou un impact émotionnel. Aussi, nous souhaitons vérifier dans notre hypothèse 7, que l'effet des formations en justice procédurale, informationnelle et interactionnelle engendre chez les salariés qui bénéficient de ce type de management, davantage d'émotions discrètes positives comme : « être intéressé(e)/curieux(se), attentif, déterminé, reconnaissant » comparativement à l'effet de la formation en justice distributive et à la condition contrôle. Nous avons rajouté à cette listes d'émotions discrètes positives que nous avons déjà testé dans l'étude 3, l'émotion « bienveillant » afin d'intégrer une dimension émotionnel tournée vers autrui. L'hypothèse 7 s'énonce donc ainsi :

#### Hypothèse 7 :

L'effet des formations en justice procédurale, informationnelle et interactionnelle devrait davantage causer les émotions discrètes positives suivantes : « être intéressé(e)/curieux(se), attentif, déterminé, reconnaissant et bienveillant » auprès des salariés comparativement à l'effet de la formation en justice distributive et à la condition contrôle.

Parallèlement, pour les comportements d'engagement au travail, de courtoisie et d'entraide, et en nous appuyant sur la théorie de l'expansion et du développement des émotions positives (Fredrickson, 1998, 2001), il semble raisonnable de penser que ces comportements d'ouverture et d'engagement s'expriment plus dans des contextes qui favorisent davantage les émotions positives. Lors de nos différentes études, nous n'avons pas pu nettement différencier les 4 dimensions de justice pour prédire les états positifs. Bien qu'il semble que parfois la justice procédurale, ait pu jouer un rôle plus important (étude 1 sur le climat), nous n'avons pas pu obtenir de résultats réellement tranchés entre les dimensions de justice pour la prédiction des états positifs même si dans l'étude 3 il semble que la dimension informationnelle ait eu parfois moins d'impact que les 3 autres dimensions de justice concernant les émotions diffuses positives et négatives et les émotions discrètes négatives. Mais il est possible comme on l'a vu, que ce faible résultat de la dimension informationnelle

### Etude 3

ait été influencé par la procédure du scénario de justice informationnelle qui a peut-être suscité plus de difficulté de compréhension chez les sujets comparé aux autres scénarios de justice, ce qui peut expliquer le moindre impact émotionnel de cette dimension de justice comparée aux trois autres dimension de justice. Aussi, nous souhaitons vérifier en nous basant sur le modèle de l'évaluation cognitive d'un événement affectif de justice (Krehbiel et Cropanzano, 2000 ; Weiss, et Cropanzano, 1999), que les dimensions de justice procédurale, informationnelle, et interactionnelle via les formations aux encadrants et qui devraient davantage susciter des émotions positives structurées, soient donc plus efficaces pour provoquer les comportements d'engagement et d'ouverture envers autrui comme l'entraide et la courtoisie comparativement à l'effet de la formation en justice distributive et à la condition contrôle. L'hypothèse 8 s'énonce ainsi :

Hypothèse 8 :

L'effet des formations en justice procédurale, informationnelle et interactionnelle devrait provoquer davantage d'engagement au travail, de comportement d'entraide et de courtoisie comparativement à l'effet de la formation en justice distributive et à la condition contrôle.

## Méthode

### Population :

230 agents territoriaux ont répondu à un questionnaire sur plusieurs dimensions suite à la formation de leur supérieur hiérarchique à l'un des modules de formations en management juste. Les organisations qui ont participé à cette étude sont originaires du Var et des Alpes-Maritimes. Il s'agit des agents des services de la commune de Puget-sur-Argens, du Centre de Gestion du Var, de la commune d'Andon, et de la commune de Roquebrune-sur-Argens. Enfin, il y a eu la participation des agents issus de 3 établissements de la commune du Cannet, et 2 établissements de la commune de Fréjus.

### Procédure :

Pour les besoins de cette étude, nous avons conçu 4 modules de formation qui correspondaient aux 4 dimensions de la justice organisationnelle (distributive, procédurale, interactionnelle et informationnelle) et qui étaient destinées aux agents encadrants le personnel de plusieurs établissements et services publics territoriaux du Var et des Alpes-Maritimes. Après acceptation de la direction des services pour délivrer les formations aux encadrants, des groupes de participants ont été aléatoirement constitués par la direction des ressources humaines ou la direction du service formation. Nous avons souhaité affecter de manière aléatoire les participants dans les modules de formation afin de contrôler en partie les effets liés aux différences individuelles des supérieurs hiérarchiques en termes de compétences managériales, attitudes, vécu ou personnalité pouvant apporter une variation non souhaitée et biaisant les effets attendus de notre formation en management juste. Cependant, quelques participants ont dû changer de groupe soit pour des problèmes de disponibilité horaire, soit à la demande de la direction souhaitant que certains de leurs encadrants soient formés sur l'un ou l'autre module. Les modules de formation étaient présentés par la direction générale des services, ou la direction des ressources humaines ou la direction de la formation aux encadrants comme étant obligatoire car ils faisaient partie de la prévention des risques psychosociaux et de l'amélioration des conditions de travail (voir en annexe 4.1, la convocation type à la formation). Au total, 40 agents encadrants (responsables de secteur, chefs de service ou chefs d'équipe) de différents établissements ou services publics territoriaux ont été formés à l'un des 4 modules de formations en management juste.

Ainsi, les participants au questionnaire final étaient les agents sous la responsabilité des supérieurs hiérarchiques ayant suivi ou pas l'un des modules de formation. Les participants au questionnaire final étaient assignés de manière aléatoire à l'une des conditions suivantes : 5, Types de formation suivie par l'encadrant (distributive versus procédurale versus interactionnelle versus informationnelle versus contrôle) présentées aux participants en inter-sujet. Nous avons prévu au départ deux groupes contrôle. Le premier groupe contrôle était destiné aux agents dont le supérieur hiérarchique n'avait pas suivi de formation en management juste. Tandis que le deuxième groupe contrôle était destiné aux agents dont le supérieur hiérarchique ayant suivi la formation n'avait pas pu ou voulu mettre en pratique celle-ci. Lorsque nous fournissions les questionnaires à chaque supérieur hiérarchique ayant suivi la formation, ils avaient le choix de le distribuer ou pas selon qu'ils jugeaient leur mise en pratique suffisante ou pas auprès du salarié concerné par le questionnaire. Il n'y a eu aucun retour des questionnaires de ce deuxième groupe contrôle, donc nous n'en avons plus tenu compte par la suite dans le calcul de nos résultats.

Ayant pris nos mesures dans plusieurs communes et établissements du Var et des Alpes Maritimes qui diffèrent sur tant le plan du climat social, de l'histoire du groupe, du type de management préexistant, etc... Nous avons conscience que toutes ces différences impossibles à contrôler pouvaient parasiter nos mesures sur l'effet des formations créées. Ainsi, pour que cette variabilité soit distribuée équitablement dans tous les groupes, nous avons mélangé dans chacun des 5 groupes expérimentaux, des participants issus des différentes communes et établissements.

#### *Description de la formation en management juste*

Durant la formation (voir le contenu de la formation en justice procédurale en annexe 4.3), nous présentions les objectifs de la formation, son contexte, puis nous nous centrons sur le management juste en général pour améliorer la qualité de vie au travail et pour réduire les problèmes de burnout. Les 4 modules suivaient exactement la même entrée en matière introductive afin de susciter l'intérêt et l'utilité de maîtriser ce type de management. Ensuite, nous faisons varier le centrage de chacune des formations sur la dimension de justice à aborder. Nous présentions dans chaque module la dimension avec ses règles de justice spécifiques définies dans la littérature. Puis, nous demandions au groupe de définir eux-mêmes comment ils voyaient l'application des règles de justice générales dans leur management. Enfin, la mise en pratique de ce type de management s'opérait aussi par la réflexion sur des cas pratiques à résoudre.

### Etude 3

L'objectif étant de faire comprendre aux participants comment intégrer cette dimension de justice dans leur propre style de management. Les participants devaient trouver un consensus dans le groupe pour résoudre les ambiguïtés afin de trouver la meilleure façon d'appliquer concrètement ces règles au management. Parfois, le formateur devait réajuster les solutions lorsque les participants s'éloignaient trop des règles du management juste afin d'éviter les dérives, et les détournements de sens.

A la fin de la formation un questionnaire de satisfaction était rempli par les encadrants pour évaluer leur niveau de satisfaction (voir annexe 4.2) tant sur le contenu que sur l'organisation. Ce questionnaire permettait de connaître l'intention des participants à l'issue de la formation pour s'engager ou pas dans une mise en pratique pour participer à l'étude. Les 40 encadrants ont tous déclarés s'engager dans la démarche de mise en œuvre de leurs habiletés au management juste pour participer à l'étude. Afin d'assurer un suivi de la formation, deux semaines après celle-ci, une prise de contact par mail et téléphone était faite avec les encadrants formés pour leur rappeler les objectifs de la formation qui étaient de pratiquer les habiletés de management juste, le plus souvent possible auprès de leurs agents et pour leur proposer un soutien en cas de problème à l'application. Enfin, un mois et demi à deux mois plus tard le participant était recontacté une dernière fois pour s'assurer de la mise en œuvre effective des nouvelles habiletés mises en œuvre et pour distribuer les questionnaires à leurs agents. Nous leur donnions aussi à ce moment les instructions sur la manière de distribuer ces questionnaires. Ils devaient distribuer le questionnaire anonyme à leurs agents en disant qu'il s'agissait d'une enquête à l'université de Nice sur l'évolution des rapports au travail. Ils devaient renseigner l'agent sur la date limite pour rendre leur questionnaire et le lieu de l'urne fermée et confectionnée à cet effet. L'urne était le plus souvent placée dans un lieu discret et connu de tous. Sur le questionnaire nous avons rajouté toutes les consignes exactes ainsi que les coordonnées de l'étudiante responsable de l'étude en cas d'incompréhension sur le questionnaire à remplir. Afin de traiter les questionnaires par condition expérimentale il nous fallait ensuite identifier à quelle condition appartenait chaque participant, aussi nous avons inscrit discrètement en fin du questionnaire un code permettant de retrouver pour chaque questionnaire distribué le groupe expérimental auquel appartenait le participant. Ces questionnaires ont été distribués à chaque fois par le supérieur hiérarchique concerné et pour une passation en double aveugle. En effet, ni les participants ni les agents ne connaissaient réellement les hypothèses de l'expérience, cela permettait d'éviter les biais liés à l'expérimentateur ainsi que les effets liés aux caractéristiques de la demande qui induisent des réponses non valides. Cependant, les supérieurs hiérarchiques ont pu introduire des



### Etude 3

différences dans la manière de présenter le questionnaire à leurs agents même s'ils ont eu des instructions faciles à suivre. Enfin, les variables dépendantes étaient mesurées par le degré d'accord avec les termes affectifs et émotionnels ainsi que par des mesures d'engagement, des mesures des comportements d'entraide, de courtoisie et des mesures de perceptions de justice sur les 4 dimensions.

#### Mesures :

##### *Les perceptions de justice*

Pour mesurer les perceptions de justice des salariés comme pour l'étude 2 nous avons utilisé la version française du questionnaire développé par Colquitt (2001) et traduite par Jouglard et Steiner (2005). Ce questionnaire est composé de 20 items répartis sur quatre dimensions : 4 items mesurent les perceptions de justice distributive en se référant à la rémunération (ex. : « Votre rémunération reflète l'effort que vous mettez dans votre travail ») ; 7 items mesurent les perceptions de justice procédurale (ex : « Dans quelle mesure ces procédures vous permettent d'exprimer vos opinions et sentiments durant la prise de décision ») ; 4 items mesurent les perceptions de justice interactionnelle (ex : « Dans quelle mesure vous trouvez que ces personnes vous traitent poliment ») ; 5 items mesurent les perceptions de justice informationnelle (ex: « Dans quelle mesure vous trouvez que ces personnes ont eu une communication franche avec vous? »). Les réponses se faisaient au moyen d'une échelle de type Likert qui allait de 1 (pas du tout) à 5 (extrêmement).

Nous avons rajouté des mesures directes de la justice de manière à vérifier leur cohérence avec les mesures indirectes de justice (ex : De manière générale, je trouve que ces derniers temps mon supérieur (e) hiérarchique est à mon égard juste: 1 (tout à fait en désaccord) à 5 (tout à fait d'accord). Un item mesurait la satisfaction avec l'événement de justice (ex : Ces derniers temps, je suis satisfait (e) de mes relations avec mon supérieur hiérarchique) mesuré par une échelle qui allait de 1 (tout à fait d'accord) à 5 (pas du tout d'accord).

##### *Les émotions et affects*

Dans notre étude, nous avons utilisé la mesure des affects avec, le PANAS de Watson (1988) que nous avons utilisé dans les trois autres études. Notre expérimentation avait pour but de susciter des états affectifs positifs, c'est pourquoi nous avons utilisé qu'une partie du PANAS, celle mesurant les états affectifs positifs qui liste 10 adjectifs positifs. Les réponses au PANAS se font au moyen d'une échelle allant de 1 (pas du tout/ à peine) à 5 (extrêmement).

## Etude 3

Comme dans l'étude 3 nous avons rajouté à la liste du PANAS, celle des émotions discrètes tirées de Shaver, Schwartz, Kisson et O'Connor (1987) qui ont été utilisé par Weiss, Cropanzano et Suckow (1999) et qui ont reçu une bonne validation. Nous avons déjà sélectionné les émotions que nous souhaitons garder lors de l'étude 3 en fonction des hypothèses qui nous intéressaient c'est pourquoi nous avons gardé ce choix mais en y ajoutant les émotions discrètes suivantes : « heureux, joyeux, bienveillant, détendu, comblé, reconnaissant, confiant ». Nous avons suivi la recommandation de Colquitt, et al., (2013) en donnant comme consigne à l'échelle de réponse de prendre pour référence une période de 30 jours pour mesurer l'affect sur le long terme dans ses relations avec les perceptions de justice. Nous avons utilisé la mesure de l'engagement au travail issue de la version française raccourcie de Schaufeli et Bakker (2004) de l'Utrecht Work Engagement Scale l'UWES-9. Ce questionnaire se compose de 17 items répartis sur trois dimensions : 6 items pour la vigueur (ex: « Je déborde d'énergie pour mon travail ») ; 5 items pour le dévouement (ex: « Je trouve que mon travail a un sens et une utilité ») ; 6 items pour l'absorption (ex : « Le temps passe à une allure folle lorsque je travaille »). Dans ce questionnaire les réponses se font au moyen d'une échelle allant de 0 (jamais) à 6 (tous les jours).

### *Les comportements d'entraide et de courtoisie*

Les comportements d'entraide ont été mesurés par l'échelle traduite et adaptée par Ivanchak (2007) et tirée de l'outil de Borman, Buck, Hanson, Motowildo, Stark et Drasgow (2001). Nous avons utilisé seulement les dimensions de courtoisie qui comporte 6 items (ex : « vous vous comportez de manière courtoise avec les autres ») et la dimension d'aide et encouragement (entraide) qui comporte 10 items (ex : « vous avez encouragé un/e collègue qui rencontrait des difficultés »). Les réponses se font au moyen d'une échelle allant de 1 (jamais) à 5 (très souvent).

## Résultats

Tout d'abord les statistiques descriptives et la matrice des corrélations sont présentées aux tableaux 64 et 65. Nous pouvons remarquer qu'au niveau des corrélations les comportements d'entraide ne corrèlent que très peu avec les variables. Elles ne corrèlent pas du tout avec les perceptions de justice procédurale, ni avec les affects positifs et l'engagement au travail. Alors que l'engagement au travail et les comportements de courtoisie corrèlent avec toutes les variables sauf les perceptions de justice distributive.

## Etude 3

**Tableau 64:** Statistiques descriptives et matrice des corrélations étude 4

Variables	N Actifs	Moyenne	Ecart-type
Intéressé	200	3,65	0,89
Emballé	201	3,46	0,99
Fort	201	3,38	1,00
Enthousiaste	201	3,49	1,06
Attentif	201	3,89	0,78
Actif	201	4,06	0,77
Fier	201	3,42	1,02
Alerte	201	3,57	0,94
Inspiré	201	3,42	0,92
Détermine	200	3,70	0,92
Affect positif	199	3,26	0,65
Heureux	200	3,42	1,00
Joyeux	201	3,35	1,02
Comblé	200	3,14	1,06
Bienveillant	201	3,68	0,89
Détendu	201	3,08	1,11
Reconnaissant	201	3,30	1,02
Confiant	200	3,48	0,94
Absorption	200	3,66	1,01
Dévouement	198	3,94	0,98
Vigueur	189	3,85	0,91
Engagement au travail (absorption, dévouement, vigueur)	185	3,80	0,91
Justice directe	201	3,98	0,99
Satisfaction hiérarchie	201	4,06	1,00
Justice procédurale	201	3,73	0,66
Justice informationnelle	199	3,88	0,82
Justice interactionnelle	200	4,31	0,71
Justice Distributive	201	3,13	0,89
Comportement d'entraide	200	2,62	0,69
Comportement de civisme	199	3,04	0,59
Age des participants	191	43,31	10,26

**Tableau 65:** Matrice des corrélations étude 4 :

	Corrélations significatives marquées à $p < 0,05$ N=177											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
1. Affect positif	(.93)											
2. Emotions discrètes	0,84	(.93)										
3. Engagement au travail	0,62	0,56	(.92)									
4. Justice directe	0,55	0,49	0,27									
5. Justice procédurale	0,59	0,50	0,33	0,64	(.83)							
6. Justice informationnelle	0,61	0,55	0,38	0,70	0,66	(.90)						
7. Justice interactionnelle	0,37	0,36	0,18	0,70	0,60	0,67	(.84)					
8. Justice distributive	0,27	0,37	0,12	0,26	0,35	0,27	0,22	(.78)				
9. Comportement d'entraide	0,26	0,13	0,34	-0,01	0,16	0,07	0,06	-0,07	(.91)			
10. Comportement courtoisie	0,41	0,37	0,43	0,25	0,32	0,26	0,30	0,08	0,53	(.83)		
11. Satisfaction hiérarchie	0,46	0,45	0,28	0,71	0,68	0,60	0,69	0,28	-0,02	0,21		

Note :

Les coefficients de fidélité (alpha de Cronbach) sont indiqués entre parenthèse

## Etude 4

### *Vérification des manipulations*

Les perceptions de justice en lien avec les formations suivies

Nous avons réalisé des comparaisons avec le calcul du *t de Student* afin de vérifier que la manipulation liée aux effets des formations en management juste a eu un impact significatif sur les perceptions de justice des participants (tableau 66) comparativement au groupe contrôle (sans formation).

Nous avons mis sous forme de tableau les moyennes pour les perceptions de justice directe et indirecte des différents groupes expérimentaux ainsi que le calcul du *t de Student* pour comparer ces moyennes avec le groupe contrôle. Ces résultats montrent que contrairement à nos attentes, la manipulation expérimentale que nous avons mise en place au moyen des formations en management juste sur l'une des dimensions de justice n'a pas eu l'effet escompté sur les perceptions de justice des participants comparativement au groupe contrôle. La seule différence significative obtenue mais elle ne va pas dans le sens de nos hypothèses montre que le groupe dont le superviseur a suivi la formation en justice des distributions obtient des perceptions de justice procédurale plus élevées ( $M = 4,00$ ) que le groupe contrôle ( $M = 3,60$ ). Nous allons voir les résultats par hypothèse.

**Tableau 66** : Moyennes par condition expérimentales et calcul de *t* de Student pour comparaison avec le groupe contrôle

	Groupes expérimentaux	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>t</i> (1)
Perception de justice directe	Groupe 0: contrôle	4,00	0,95	
	Groupe 1: formation justice procédurale	4,10	1,01	-0,26
	Groupe 2: formation justice interactionnelle	4,10	1,07	-0,26
	Groupe 3: formation justice informationnelle	3,60	0,91	1,79
	Groupe 4: formation justice distributive	4,10	1,00	-0,4
Perception de la satisfaction avec son supérieur hiérarchique	Groupe 0: contrôle	4,10	1,02	
	Groupe 1: formation justice procédurale	4,00	1,08	0,28
	Groupe 2: formation justice interactionnelle	4,20	0,97	-0,38
	Groupe 3: formation justice informationnelle	3,80	1,11	1,45
	Groupe 4: formation justice distributive	4,20	0,80	-0,68
Perception de justice procédurale	Groupe 0: contrôle	3,60	0,73	
	Groupe 1: formation justice procédurale	3,80	0,60	-1,15
	Groupe 2: formation justice interactionnelle	3,70	0,68	0,06
	Groupe 3: formation justice informationnelle	3,50	0,59	0,8
	Groupe 4: formation justice distributive	4,00	0,61	2,28*
Perception de justice interactionnelle	Groupe 0: contrôle	4,30	0,74	
	Groupe 1: formation justice procédurale	4,30	0,70	0,31
	Groupe 2: formation justice interactionnelle	4,40	0,76	-0,46
	Groupe 3: formation justice informationnelle	4,40	0,57	-0,32
	Groupe 4: formation justice distributive	4,40	0,57	-0,32
Perception de justice informationnelle	Groupe 0: contrôle	3,80	0,88	
	Groupe 1: formation justice procédurale	3,90	0,78	-0,44
	Groupe 2: formation justice interactionnelle	4,10	0,75	-1,44
	Groupe 3: formation justice informationnelle	3,60	0,86	1,06
	Groupe 4: formation justice distributive	4,10	0,73	-1,47
Perception de justice distributive	Groupe 0: contrôle	3,20	0,99	
	Groupe 1: formation justice procédurale	3,30	0,84	-0,6
	Groupe 2: formation justice interactionnelle	2,90	0,87	1,25
	Groupe 3: formation justice informationnelle	3,00	0,81	0,79
	Groupe 4: formation justice distributive	3,20	0,84	-0,49

Note (1) le *t* Student compare la moyenne de chaque groupe avec le groupe contrôle

\*  $p < 0,05$

Pour l'hypothèse 1 qui devait montrer un effet des formations de justice sur l'affect positif et les autres émotions positives.

Résultat pour l'affect positif

Tout d'abord, nous nous sommes servis du score d'affect positif composé de la moyenne des scores des 10 émotions de l'échelle PANAS dont la fidélité du score composite ainsi créé était élevée ( $\alpha = 0,93$ ). Nous avons ensuite mené une analyse de variance (ANOVA) selon le plan

### Etude 3

suivant : 5, Types de formation (contrôle vs. distributive vs. interactionnelle vs. informationnelle vs. procédurale).

Ainsi, contrairement à nos attentes, les résultats montrent qu'il n'y a pas de différence significative entre les conditions sur l'affect positif ( $F(4, 194) = 1,55, ns.$ ).

Résultat pour les autres émotions positives

Pour analyser ces résultats nous avons mené une analyse factorielle préliminaire (voir tableau 67) afin de vérifier que les autres émotions positives, pouvaient être traitées comme un seul facteur.

**Tableau 67:** Analyse factorielle en facteur principal des autres émotions positives

	Poids factoriels (sans rotation)
	Facteur 1
Heureux	- 0,90
Joyeux	- 0,91
Comblé	- 0,91
Bienveillant	- 0,67
Détendu	- 0,74
Reconnaissant	- 0,74
Confiant	- 0,81
% var. expliquée	4,69
Valeurs propres	0,67

Poids significatifs marqués > 0,40

Cette analyse factorielle menée en facteur principal, montre que les émotions positives forment un même facteur que nous avons nommé : « autres émotions positives » avec tous les poids factoriels significatifs sur celui-ci. Par ailleurs, l'ensemble des items des variables formant ce facteur a une fidélité selon l'alpha de Cronbach élevée ( $\alpha = 0,93$ ). Nous avons ensuite mené une analyse de variance (ANOVA) selon le plan suivant : 5, Types de formation (contrôle vs. distributive vs. interactionnelle vs. informationnelle vs. procédurale) sur ce facteur. Contrairement à nos attentes, les résultats montrent qu'il n'y a aucune différence entre les 5 conditions ( $F(4, 193) = 0,82, ns.$ ).

Pour l'hypothèse 2 qui devait montrer un effet des 4 formations de justice sur l'engagement au travail comparé à la condition contrôle nous avons additionné l'ensemble des scores des trois composants de l'engagement (absorption, vigueur et dévouement) pour avoir une mesure globale d'engagement selon Hallberg et Schaufeli (2006).



### Etude 3

La fidélité du score composite ainsi créé par l'ensemble des items formant l'engagement était élevée ( $\alpha = 0,94$ ). Ensuite, nous avons mené une analyse de variance (ANOVA) selon le plan suivant : 5, Types de formation (contrôle vs. distributive vs. interactionnelle vs. informationnelle vs. procédurale) sur l'engagement global. Contrairement à nos attentes les résultats montrent qu'il n'y a aucune différence entre les 5 conditions ( $F(4, 180) = 1,72, ns.$ ) sur l'engagement global au travail.

Pour l'hypothèse 3, qui devait montrer un effet des formations de justice sur les comportements d'entraide et de courtoisie comparé à la condition contrôle, nous avons additionné l'ensemble des items de courtoisie et d'entraide pour avoir deux scores dont la fidélité du score composite ainsi créé par l'ensemble des items de courtoisie était satisfaisant ( $\alpha = 0,83$ ) et celui d'entraide aussi ( $\alpha = 0,91$ ). Ensuite nous avons mené une analyse de variance (ANOVA) selon le plan suivant : 5, Types de formation (contrôle vs. distributive vs. interactionnelle vs. informationnelle vs. procédurale) sur chacun des deux scores de courtoisie et d'entraide. Contrairement à nos attentes, les résultats montrent qu'il n'y a pas de différence significative entre les groupes sur l'entraide ( $F(4, 195) = 0,27, ns.$ ) et sur la courtoisie ( $F(4, 194) = 1,84, ns.$ ).

Pour l'hypothèse 4, qui devait montrer la médiation de l'affect positif et des autres émotions positives dans la relation entre les perceptions de justice et l'engagement global au travail, nous avons procédé comme pour les études 1 et 2 en nous basant sur les critères de Baron et Kenny (1986) modifiés par Shrout et Bolger (2002). Ainsi, à l'étape 1 nous avons régressé la variable dépendante (l'engagement global) sur la variable perceptions de justice, que nous avons traité comme une variable indépendante. Il faut que le coefficient de régression soit significatif pour passer à la seconde étape. Ensuite à l'étape 2, nous avons régressé la variable médiatrice (ici l'affect positif ou les émotions positives) sur la variable indépendante. Il faut que le coefficient de régression soit significatif pour passer à l'étape suivante. Enfin, à l'étape 3, il faut régresser la variable dépendante sur la variable indépendante et la variable médiatrice. Nous obtenons une médiation complète si seul le coefficient de régression de la variable médiatrice est significatif alors que la médiation est partielle si les deux coefficients sont significatifs. Ensuite le test de Sobel permet de vérifier que l'effet de médiation est assez significatif.

Nous avons réalisé une analyse distincte pour les quatre types de perceptions de justice. Pour une meilleure lecture des résultats nous les avons regroupés dans le tableau ci-dessous au

tableau 68 pour l'affect positif et ensuite pour l'ensemble des autres émotions positives au tableau 69.

**Tableau 68.** Analyses de régression médiatisées de l'affect positif (prédiction de l'engagement,  $N= 180$ ).

Régressions	$R^2$	$F$	$\beta$	<i>Test Sobel</i> Score $z > / 1,96 /$ significatif à $p < 0,05$
<b>VI : Perceptions Justice Procédurale</b>				
<i>Etape 1</i>	0,10**	19,30**		$z = 7,08^*$
VI			0,31**	
<i>Etape 2</i>	0,34**	92,17**		
M			0,58**	
<i>Etape 3</i>	0,39**	55,61**		
- VI et			- 0,07	
- M			0,66**	
<b>VI : Perceptions Justice Distributive</b>				
<i>Etape 1</i>	0,02	3,01		
VI			0,13	
<i>Etape 2</i>	0,07**	3,90**		
VI			0,27**	
<i>Etape 3</i>	.38**	55.13**		
- VI et			- 0,04	
- M			0,63**	
<b>VI : Perceptions Justice Informationnelle</b>				
<i>Etape 1</i>	0,14**	29,8**		$z = 7,34^*$
VI			0,38**	
<i>Etape 2</i>	0,37**	105,55**		
M			0,61**	
<i>Etape 3</i>	0,38**	54,78**		
- VI et			- 0,00	
- M			0,62**	
<b>VI : Perceptions Justice Interactionnelle</b>				
<i>Etape 1</i>	0,03*	5,36*		$z = 4,70^*$
VI			0,17*	
<i>Etape 2</i>	0,13**	27,67**		
M			0,37**	
<i>Etape 3</i>	0,39**	55,62**		
- VI et			- 0,06	
- M			0,64**	

\* $p < 0,05$  \*\* $p < 0,01$

VI = variable indépendante (perception de justice) ; M = variable médiatrice (affect positif)

**Tableau 69.** Analyses de régressions médiatisées des émotions positives (prédiction de l'engagement, N= 180)

Régressions	$R^2$	$F$	$\beta$	<i>Test Sobel</i> Score $z > / 1,96 /$ significatif à $p < 0,05$
<b>VI : Perceptions Justice Procédurale</b>				$z = 5,74^*$
Etape 1	0,10**	19,30**		
VI			0,31**	
Etape 2	0,24**	56,71**		
M			0,49**	
Etape 3	0,31**	39,61**		
- VI et			0,05	
- M			0,53**	
<b>VI : Perceptions Justice Distributive</b>				
Etape 1	0,02	3,01		
VI			0,13	
Etape 2	0,14**	28,05**		
M			0,37**	
Etape 3	0,31**	40,43**		
- VI et			- 0,09	
- M			0,59**	
<b>VI : Perceptions Justice Informationnelle</b>				$z = 6,21^*$
Etape 1	0,14**	29,08**		
VI			0,38**	
Etape 2	0,30**	75,62**		
M			0,55**	
Etape 3	0,31**	40,59**		
- VI et			0,10	
- M			0,50**	
<b>VI : Perceptions Justice Interactionnelle</b>				$z = 4,38^*$
Etape 1	0,03*	5,36*		
VI			0,17*	
Etape 2	0,12**	25,35**		
M			0,35**	
Etape 3	0,31**	39,34**		
- VI et			- 0,03	
- M			0,56**	

\* $p < 0,05$  \*\* $p < 0,01$

VI = variable indépendante (engagement) ; M = variable médiatrice (émotions positives)

Les résultats présentés dans les tableaux montrent que conformément à nos attentes, toutes les perceptions de justice sont totalement médiatisées par l'affect positif et les émotions discrètes sauf pour les perceptions de justice distributive qui ne prédisent pas l'engagement global au travail.

### Etude 3

Par ailleurs, toutes les médiations sont confirmées par le test de Sobel où l'effet indirect de la médiation est statistiquement significatif à  $p < 0,05$  et les scores  $z$  s'étendent de /4,38/ à /7,34/.

L'hypothèse 5 devait montrer que l'affect positif et les émotions positives médiatisent le lien entre les 4 types de perceptions de justice et les comportements d'entraide et de courtoisie. Nous allons voir les résultats pour les comportements d'entraide et nous verrons ceux pour la courtoisie ensuite.

#### Comportements d'entraide

Conformément à notre hypothèse, nous observons au tableau 70 que l'affect positif médiatise bien totalement la relation entre les perceptions de justice procédurale et les comportements d'entraide ( $\beta = 0,25, p < 0,01$ ). Cette médiation est confirmée par le test de Sobel significatif à  $p < 0,05$  ( $z = 3,36^*$ ). Cependant, seules les perceptions de justice procédurale prédisent les comportements d'entraide ( $\beta = 0,16, p < 0,05$ ) car les 3 autres perceptions de justice ne prédisent pas les comportements d'entraide (justice distributive:  $\beta = -0,07, ns$ , justice informationnelle:  $\beta = 0,07, ns$ , justice interactionnelle:  $\beta = 0,06, ns$ ). Ainsi, les conditions de l'étape 1 de la médiation ne sont pas remplies et cela indique que contrairement à notre hypothèse, il n'y a pas de médiation de l'affect positif dans la relation entre ces 3 types de perceptions de justice et les comportements d'entraide.

Ensuite, pour les autres émotions positives de notre étude, notre hypothèse n'a pas pu être confirmée. Nous pouvons observer au tableau 71 que bien que les perceptions de justice procédurale prédisent significativement les comportements d'entraide ( $\beta = 0,16, p < 0,05$ ), nous n'obtenons aucune significativité à l'étape 3 de la médiation, ce qui indique que contrairement à notre hypothèse, il n'y a pas de médiation possible des émotions positives dans la relation entre les perceptions de justice procédurale et les comportements d'entraide. Ensuite, nous observons qu'aucune des 3 autres types de perceptions de justice ne prédisent les comportements d'entraide (justice distributive:  $\beta = -0,07, ns$ , justice informationnelle:  $\beta = 0,07, ns$ , justice interactionnelle:  $\beta = 0,06, ns$ ). Ainsi contrairement à notre hypothèse, comme l'étape 1 de l'analyse de médiation n'est pas significative, les émotions positives ne médiatisent pas la relation entre ces 3 types perceptions de justice et les comportements d'entraide.

**Tableau 70.** Analyses de régressions médiatisées de l'affect positif  
(prédiction de l'entraide, N= 177)

Régressions	$R^2$	$F$	$\beta$	<i>Test Sobel</i> Score $z > / 1,96 /$ significatif à $p < 0,05$
<b>VI : Perceptions Justice Procédurale</b>				$z = 3,36^*$
Etape 1	0,03*	4,64*		
VI			0,16*	
Etape 2	0,35***	94,57***		
M			0,59**	
Etape 3	0,07**	6,12**		
- VI			- 0,01	
- M			0,25**	
<b>VI : Perceptions Justice Distributive</b>				
Etape 1	0,00	0,75		
VI			- 0,07	
Etape 2	0,07***	13,39***		
M			0,27**	
Etape 3	0,09***	8,07***		
- VI			- 0,14	
- M.			0,29**	
<b>VI : Perceptions Justice Informationnelle</b>				
Etape 1	0,00	0,80		
VI			0,07	
Etape 2	0,37***	103,97***		
M			0,61**	
Etape 3	0,08***	7,39***		
- VI			- 0,14	
- M			0,34**	
<b>VI : Perceptions Justice Interactionnelle</b>				
Etape 1	0,00	0,61		
VI			0,06	
Etape 2	0,14***	27,96***		
M			0,37**	
Etape 3	0,07**	6,26**		
- VI			- 0,04	
- VD			0,27**	

\* $p < 0,05$  \*\* $p < 0,01$  \*\*\* $p < 0,001$

VI= variable indépendante (perceptions de justice) ; M= variable médiatrice (affect positif)

**Tableau 71.** Analyses de régressions médiatisées des émotions positives (prédiction entraide N = 177)

Régressions	R <sup>2</sup>	F	$\beta$
<i>VI : Perceptions Justice Procédurale</i>			
Etape 1	0,03*	4,64*	
VI			0,16*
Etape 2	0,25***	57,83***	
M			0,50**
Etape 3	0,03	2,58	
- VI			0,13
- M			0,06
<i>VI : Perceptions Justice Distributive</i>			
Etape 1	0,00	0,75	
VI			-0,07
Etape 2	0,14***	27,74***	
M			0,37**
Etape 3	0,03	2,76	
- VI			-0,13
- M.			0,17*
<i>VI : Perceptions Justice Informationnelle</i>			
Etape 1	0,00	0,80	
VI			0,07
Etape 2	0,30***	75,24***	
M			0,55**
Etape 3	0,02	1,43	
- VI			-0,00
- M			0,13
<i>VI : Perceptions Justice Interactionnelle</i>			
Etape 1	0,00	0,61	
VI			0,06
Etape 2	0,13***	25,59***	
M			0,36**
Etape 3	0,02	1,45	
- VI			0,02
- VD			0,12

\* $p < 0,05$  \*\* $p < 0,01$  \*\*\* $p < 0,001$

VI= variable indépendante (perceptions de justice) ; M= variable médiatrice (émotions positives)

Comportements de courtoisie

Concernant les comportements de courtoisie, les résultats au tableau 72, montrent que conformément à notre hypothèse, il y a bien une médiation totale de l'affect positif dans la relation entre les perceptions de la justice procédurale ( $\beta = 0,34$ ,  $p < 0,01$ ) et informationnelle ( $\beta = 0,40$ ,  $p < 0,01$ ) et les comportements de courtoisie.

### Etude 3

Alors qu'il existe une médiation partielle de l'affect positif entre les perceptions de justice interactionnelle ( $\beta = 0,34, p < 0,01$ ) et les comportements de courtoisie. Ces médiations sont confirmées par le test de Sobel (scores  $z$  s'étendent de / 3,92 / à / 5,11 /). Par contre contrairement à nos attentes, les perceptions de justice distributive ne prédisent pas les comportements de courtoisie ( $\beta = 0,08, ns$ ).

Pour la médiation des autres émotions positives nous pouvons observer au tableau 73 qu'il y a bien conformément à notre hypothèse, une médiation totale des émotions positives dans la relation entre les perceptions de justice informationnelle ( $\beta = 0,33, p < 0,01$ ) et les comportements de courtoisie. Et les médiations sont partielles pour les perceptions de justice procédurale ( $\beta = 0,28, p < 0,01$ ) et interactionnelle ( $\beta = 0,30, p < 0,01$ ). Ces médiations sont confirmées par le test de Sobel (scores  $z$  s'étendent de / 3,63 / à / 4,49 /). Enfin, nous rappelons qu'il n'y a pas de médiation des émotions positives car les perceptions de justice distributive ne prédisent pas les comportements de courtoisie.

**Tableau 72.** Analyses de régressions médiatisées de l'affect positif (prédiction de la courtoisie, N = 177)

Régressions	R <sup>2</sup>	F	β	Test Sobel Score z > / 1,96 / significatif à p < 0,05
<b>VI : Perceptions Justice Procédurale</b>				z = 5,02*
Etape 1	0,10***	19,83***		
VI			0,32**	
Etape 2	0,35***	94,57***		
M			0,59**	
Etape 3	0,18***	18,48***		
- VI et			0,12	
- M			0,34**	
<b>VI : Perceptions Justice Distributive</b>				
Etape 1	0,01	1,17		
VI			0,08	
Etape 2	0,07***	13,39***		
M			0,27**	
Etape 3	0,17***	17,40***		
- VI et			- 0,03	
- M			0,42**	
<b>VI : Perceptions Justice Informationnelle</b>				z = 5,11*
Etape 1	0,07***	12,30***		
VI			0,26**	
Etape 2	0,37***	103,96***		
M			0,61**	
Etape 3	0,17***	17,32***		
- VI et			0,01	
- M			0,40**	
<b>VI : Perceptions Justice Interactionnelle</b>				z = 3,92*
Etape 1	0,09***	17,35***		
VI			0,30**	
Etape 2	0,14***	27,96***		
M			0,37**	
Etape 3	0,19***	20,63***		
- VI et			0,17*	
- M			0,34**	

\*p &lt; 0,05 \*\*p &lt; .01 \*\*\*p &lt; 0,001

VI = variable indépendante (perceptions de justice) ; M = variable médiatrice (affect positif)



**Tableau 73.** Analyses de régressions médiatisées des émotions positives (prédiction de la courtoisie, N=177)

Régressions	$R^2$	$F$	$\beta$	Test Sobel Score $z > / 1,96 /$ significatif à $p < 0,05$
<b>VI : Perceptions Justice Procédurale</b>				$z = 4,30^*$
Etape 1	0,10***	19,83***		
VI			0,32**	
Etape 2	0,35***	57,82***		
M			0,59**	
Etape 3	0,16***	16,54***		
- VI et			0,18*	
- M			0,28**	
<b>VI : Perceptions Justice Distributive</b>				
Etape 1	0,01	1,17		
VI			0,08	
Etape 2	0,14***	27,74***		
M			0,37**	
Etape 3	0,14***	14,01***		
- VI et			- 0,06	
- M			0,39**	
<b>VI : Perceptions Justice Informationnelle</b>				$z = 4,49^*$
Etape 1	0,07***	12,30***		
VI			0,26**	
Etape 2	0,30***	75,24***		
M			0,55**	
Etape 3	0,14***	14,10***		
- VI et			0,08	
- M			0,33**	
<b>VI : Perceptions Justice Interactionnelle</b>				$z = 3,63^*$
Etape 1	0,09***	17,35***		
VI			0,30**	
Etape 2	0,13***	25,59***		
M			0,36**	
Etape 3	0,17***	17,56***		
- VI et			0,20**	
- M			0,30**	

\* $p < 0,05$  \*\* $p < 0,01$  \*\*\* $p < 0,001$

VI = variable indépendante (perceptions de justice) ; M = variable médiatrice (émotions positives)

Pour l'hypothèse 6, l'effet de la formation en justice distributive devait provoquer davantage d'états émotionnels diffus, comme les états : « heureux/content, emballé, enthousiaste, inspiré, comblé, détendu, fier, fort, confiant, actif, alerte et joyeux ».

### Etude 3

Cet effet était comparé à l'effet des formations en management de justice interactionnelle, procédurale, informationnelle et à la condition contrôle. Pour ces analyses, nous avons tout d'abord vérifié que nous pouvions traiter les émotions diffuses positives ensemble en réalisant une analyse factorielle en facteur principal. Les résultats de cette analyse sont consignés au tableau 74.

**Tableau 74:** Analyse factorielle en facteur principal des émotions diffuses positives

	Poids factoriels (sans rotation)
	Facteur 1
Emballé	- 0,81
Fort	- 0,82
Enthousiaste	- 0,89
Actif	- 0,59
Fier	- 0,76
Alerte	- 0,60
Inspiré	- 0,73
Heureux	- 0,87
Joyeux	- 0,87
Comblé	- 0,88
Détendu	- 0,73
Confiant	- 0,79
% var. expliquée	7,40
Valeurs propres	0,62

Poids significatifs marqués > 0,40

Ces résultats montrent que l'on peut traiter ces émotions comme un seul facteur dont les poids factoriels de l'ensemble des émotions sont significatifs et l'alpha de Cronbach des items est élevé ( $\alpha = 0,95$ ). Nous avons ensuite mené des analyses de variance sur ce facteur que nous avons nommé « émotions diffuses positives » et selon le plan suivant : 5, Types de formation (contrôle vs. distributive vs. interactionnelle vs. informationnelle vs. procédurale). Les résultats montrent que contrairement à nos attentes, l'effet de la formation en justice distributive n'a pas généré significativement des émotions diffuses positives comparé aux autres formations ainsi que la condition contrôle ( $F(4, 175) = 0,61, ns.$ )

Ensuite, pour l'hypothèse 7, l'effet des formations en justice procédurale, informationnelle et interactionnelle devait davantage causer les états émotionnels positifs et discrets suivants : « être intéressé(e)/curieux(se), attentif, déterminé, reconnaissant, et bienveillant », comparativement à l'effet des formations en justice distributive et à la condition contrôle.

### Etude 3

Avant de traiter les résultats nous avons mené de façon préliminaire une analyse factorielle en facteur principal pour vérifier que nous pouvions traiter ces émotions en un seul facteur (voir tableau 75).

**Tableau 75:** Analyse factorielle en facteur principal des émotions discrètes positives

Poids factoriels (sans rotation)	
Facteur 1	
Intéressé	- 0,74
Attentif	- 0,70
Déterminé	- 0,76
Bienveillant	- 0,69
Reconnaissant	- 0,61
% var. expliquée	2,46
Valeurs propres	0,49

Poids significatifs marqués > 0,40

Ces résultats montrent que l'on peut traiter les émotions discrètes comme un seul facteur dont les poids factoriels de l'ensemble de ces émotions sont significatifs et l'alpha de Cronbach des items est satisfaisant ( $\alpha = 0,83$ ). Nous avons ensuite mené des analyses de variance sur ce facteur que nous avons nommé « émotions discrètes positives » et selon le plan suivant : 5, Types de formation (contrôle vs. distributive vs. interactionnelle vs. informationnelle vs. procédurale). Ainsi, les résultats montrent que contrairement à nos attentes, l'effet des formations procédurale, informationnelle et interactionnelle n'a pas généré significativement d'émotions discrètes positives comparé à la formation distributive et la condition contrôle ( $F(4, 175) = 1,07, ns.$ )

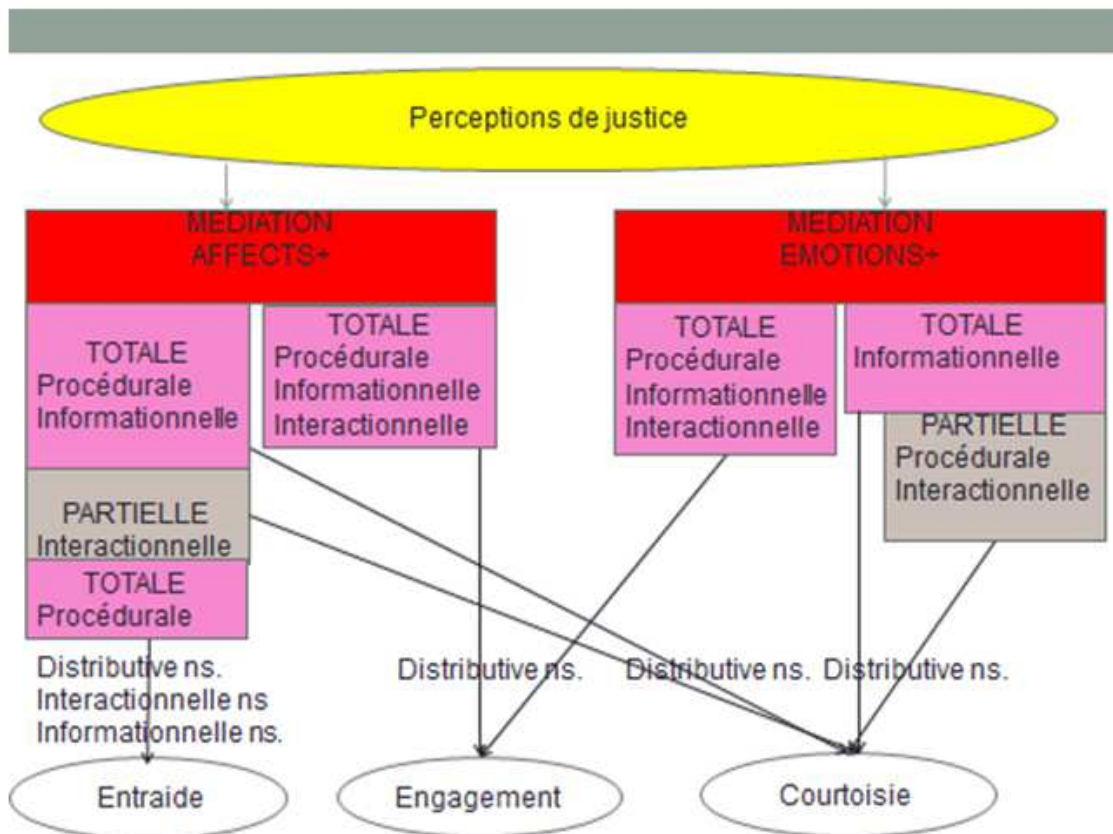
Enfin, selon l'hypothèse 8 les formations en justice procédurale, informationnelle et interactionnelle devaient provoquer davantage d'engagement au travail, de comportements d'entraide et de courtoisie comparativement aux formations en justice distributive et à la condition contrôle. Pour traiter cette hypothèse, nous avons mené des analyses de variance (ANOVA), selon le plan : 5, Types de formation (contrôle vs. distributive vs. interactionnelle vs. informationnelle vs. procédurale) sur chaque variable dépendante qui nous intéressait. Les résultats montrent que contrairement à nos attentes pour l'engagement, il n'y a pas d'effet significatif entre les conditions ( $F(4, 175) = 1,61, ns.$ ), ni pour les comportements d'entraide

### Etude 3

( $F(4, 174) = 0,17, ns.$ ), ni pour les comportements de courtoisie ( $F(4, 173) = 1,07, ns.$ ). Aussi nous n'avons pas pu vérifier notre hypothèse 8.

Nous avons résumé par un schéma les résultats obtenus pour la médiation des états émotionnels sur cette étude (figure 4)

Figure 4 : Médiations des états affectifs positifs entre les perceptions de justice, l'engagement et les comportements de courtoisie (étude 4)



Dans la figure 6 nous observons comme dans l'étude 2 que les médiations de l'affect et des émotions positives sont totales pour l'engagement. Cela donne plus d'assurance à nos résultats antérieurs selon lesquels les liens qui relient les perceptions de justice avec l'engagement pourraient être largement d'ordre émotionnels alors que dans l'étude 1 la relation entre l'engagement et les perceptions du climat de justice étaient partiellement médiatisées par l'affect positif. Ainsi, d'autres facteurs cognitifs qu'il faut mieux identifier dans de prochaines investigations devraient entrer en jeu. Au niveau des comportements de courtoisie il en est de même pour les dimensions informationnelle et procédurale qui sont totalement médiatisées par l'affect positif.

Cependant, la médiation des émotions positives est partielle entre les perceptions de justice procédurale et interactionnelle et les comportements de courtoisie. Enfin, l'affect positif médiatise totalement la relation entre dimension procédurale et l'entraide.

### Analyses exploratoires

Pour compléter ces analyses, nous avons exploré les liens prédictifs entre les différentes perceptions de justice des participants sur leur engagement, leurs comportements d'entraide et de courtoisie et les états émotionnels ressentis afin de mieux comprendre ces liens et voir si l'on peut comparer certains résultats avec ceux de nos précédentes études.

*Prédiction de l'engagement, de l'affect, des émotions positives et des comportements d'entraide et de courtoisie par les perceptions de justice*

Afin d'examiner les liens entre les perceptions de justice, l'engagement, l'affect, les émotions et les comportements d'entraide et de courtoisie nous avons mené plusieurs analyses exploratoires. Nous avons d'abord comparé les corrélations entre les différentes variables et les perceptions de justice (voir tableau 76), puis nous avons mené des analyses de régressions simples (voir tableau 77) afin de voir les prédictions pour chaque dimension de justice. Pour terminer, nous avons réalisé des analyses de régressions multiples afin d'évaluer l'importance des prédictions pour chaque dimensions de justice prises ensembles (voir tableau 78).

**Tableau 76.** Test *t* pour la comparaison des corrélations (engagement, entraide, courtoisie, affect et émotions positives)

	Engagement	Entraide	Courtoisie	Affect positif	Emotions positives
Procédurale / Informationnelle	- 1,04	1,43	1,51	- 0,46	- 0,64
Procédurale / Interactionnelle	2,22*	1,80	0,51	4,14**	2,42*
Procédurale / Distributive	2,22*	3,07**	3,32**	4,68**	1,89
Informationnelle/ Interactionnelle	3,61**	0,52	0,93	4,99**	3,32**
Informationnelle/ Distributive	2,85**	1,90	2,08*	4,76**	2,36*
Interactionnelle/ Distributive	0,44	1,51	2,66*	1,25	0,00

\*  $p < 0,05$  (1,96) \*\*  $p < 0,01$  (2,58)

Le tableau 76 montre que pour l'engagement, et l'affect positif nous retrouvons le même pattern à savoir que les deux dimensions de justice les plus liées aux variables positives sont les perceptions procédurales et informationnelles de justice comparativement aux 2 autres

### Etude 3

perceptions de justice (interactionnelle et distributive) qui sont donc moins liées à l'engagement. Ce résultat se rapproche de ceux que nous avons trouvé à l'étude 1 sur le climat de justice excepté le fait que pour le climat de justice, la dimension distributive avait autant de poids que les dimensions procédurale et informationnelle seules les perceptions interactionnelle étaient significativement moins liées que les trois autres types de perceptions justes. Nous n'avons pas trouvé de différence à l'étude 2 sur l'engagement et les affects positifs. Le tableau 76 montre aussi que pour les émotions positives nous retrouvons les mêmes dimensions de justice qui leur sont liées à savoir les dimensions informationnelle et procédurale mais aussi la dimension distributive alors que la dimension interactionnelle y est encore moins liée que les trois autres dimensions. Pour les comportements de courtoisie la dimension distributive est significativement moins liée que les trois autres types de perceptions justes. Pour finir sur les comportements d'entraide, lorsque nous comparons les liens corrélationnels entre les 4 types de perceptions justes, nous observons que seule la dimension procédurale est significativement liée aux comportements d'entraide que la dimension distributive, les autres dimensions de justice ne diffèrent pas entre elles.

Nous allons examiner maintenant, les régressions simples puis les régressions multiples de l'engagement dans ses trois dimensions (vigueur, dévouement, absorption) pour pouvoir comparer avec les études précédentes, des comportements d'entraide et de courtoisie, de l'affect et des émotions positives (tableau 77).

**Tableau 77.** Coefficients de régressions standardisés pour la régression simple (engagement, entraide, courtoisie, affect et émotions positives)

	Procédurale			Informationnelle			Distributive			Interactionnelle		
	<i>F</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>	<i>β</i>	<i>F</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>	<i>β</i>	<i>F</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>	<i>β</i>	<i>F</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>	<i>β</i>
Vigueur	21,55**	0,11	<b>0,33**</b>	25,32**	0,12	<b>0,35**</b>	3,08	0,02	<b>0,13</b>	9,72**	0,05	<b>0,23**</b>
Dévouement	19,58*	0,10	<b>0,31*</b>	33,23**	0,16	<b>0,40**</b>	5,54*	0,03	<b>0,17*</b>	6,14*	0,03	<b>0,18*</b>
Absorption	10,16**	0,05	<b>0,23**</b>	17,18**	0,09	<b>0,30**</b>	0,59	0,00	<b>0,06</b>	0,95	0,09	<b>0,07</b>
Entraide	4,64*	0,03	<b>0,16*</b>	0,80	0,00	<b>0,07</b>	0,75	0,00	<b>- 0,07</b>	0,61*	0,00	<b>0,06</b>
Courtoisie	19,83**	0,10	<b>0,32**</b>	12,30**	0,07	<b>0,26**</b>	1,17	0,01	<b>0,08</b>	17,35**	0,09	<b>0,30**</b>
Affect positif	94,57**	0,35	<b>0,59**</b>	103,97**	0,37	<b>0,61**</b>	13,39**	0,07	<b>0,27*</b>	27,96**	0,14	<b>0,37**</b>
Emotions positives	57,82**	0,25	<b>0,50**</b>	75,24**	0,30	<b>0,55**</b>	27,74**	0,14	<b>0,37*</b>	25,59**	0,13	<b>0,36**</b>

\*  $p < 0,05$  \*\*  $p < 0,01$

## Etude 4

Pour les régressions simples, nous avons régressé les trois dimensions de l'engagement, les comportements d'entraide, et de courtoisie ainsi que l'affect positif et les autres émotions positives avec chaque dimension de justice prises séparément. Ainsi, 28 analyses de régressions simples ont été conduites. Ces analyses montrent que les perceptions de justice distributive ne sont pas prédictives des comportements d'entraide ou de courtoisie contrairement aux perceptions procédurales qui prédisent toutes ces variables. Les dimensions informationnelle et interactionnelle ne prédisent pas les comportement d'entraide non plus. L'affect positif et les émotions positives sont prédits par l'ensemble des perceptions de justice.

Ensuite, pour effectuer les analyses de régressions multiples nous avons régressé les trois dimensions de l'engagement, les comportements d'entraide, de courtoisie, l'affect positif et les émotions positives. Ainsi, 5 analyses ont été effectuées et montrent (tableau 78) qu'il y a des dimensions de justice qui sont de meilleurs prédicteurs. Par exemple pour l'engagement global, c'est la dimension informationnelle qui est un meilleur prédicteur ( $\beta = 0,38, p < 0,01$ ), il en est de même pour l'affect positif ( $\beta = 0,47, p < 0,01$ ) et les émotions positives ( $\beta = 0,42, p < 0,01$ ). C'est la dimension procédurale qui est le meilleur prédicteur pour l'entraide ( $\beta = 0,26, p < 0,05$ ), et la courtoisie ( $\beta = 0,23, p < 0,05$ ). Cette dimension est aussi un meilleur prédicteur avec la dimension informationnelle de l'affect positif et des émotions positives. Enfin, la dimension interactionnelle est le prédicteur le plus faible pour l'ensemble des variables sauf pour l'affect positif où cette dimension est inversement prédictive ( $\beta = - 0,18, p < 0,05$ ).



**Tableau 78.** Coefficients de régressions standardisés pour les régressions multiples (engagement, entraide, courtoisie, affect et émotions positives)

	Perception de justice					
	<i>F</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>	<u>Procédurale</u>	<u>Informationnelle</u>	<u>Distributive</u>	<u>Interactionnelle</u>
			<i>β</i>	<i>β</i>	<i>β</i>	<i>β</i>
Vigueur	7,33**	0,14	0,19	0,28**	0,00	- 0,07
Dévouement	8,77**	0,17	0,13	0,43**	0,05	- 0,20*
Absorption	8,77**	0,17	0,16	0,39**	- 0,04	- 0,27*
Entraide	2,05**	0,04	0,26*	- 0,04	- 0,14	0,00
Courtoisie	5,96**	0,12	0,23*	0,00	- 0,04	0,17
Affect positif	35,74**	0,45	0,37**	0,47**	0,05	- 0,18*
Emotions positives	25,78**	0,37	0,20*	0,42**	0,21**	- 0,09

\*  $p < 0,05$  \*\*  $p < 0,01$

Prédiction des émotions composant l'affect positif :

Nous avons exploré les liens entre chaque état émotionnel positif en commençant par les comparaisons de corrélations (voir tableau 79).

**Tableau 79.** Test *t* pour la comparaison des corrélations entre les perceptions de justice et les termes affectifs positifs

	Intéressé	Emballé	Fort	Enthousiaste	Attentif	Fier	Inspiré	Actif	Alerte	Déterminé
Procédurale / Informationnelle	0,00	0,62	0,41	- 1,03	0,42	0,40	- 0,81	- 0,96	1,01	0,41
Procédurale / Interactionnelle	2,77**	2,57*	3,10**	2,00*	2,62**	2,34*	2,69**	2,92**	4,59**	4,03**
Procédurale / Distributive	2,43*	2,13*	3,50**	1,28	5,32**	5,32**	3,31**	3,45**	4,34**	3,51**
Informationnelle/ Interactionnelle	2,97**	3,41**	3,78**	3,21**	2,38*	2,94**	3,75**	4,19**	3,84**	3,90**
Informationnelle/ Distributive	2,43*	2,47*	3,62**	1,94	4,69**	5,34**	3,73**	3,97**	3,36**	3,01**
Interactionnelle/ Distributive	0,25	0,12	0,97	- 0,25	2,83**	3,03*	1,08	1,05	0,71	0,36

\*  $p < 0,05$  (1,96) \*\*  $p < 0,01$  (2,58)

#### Etude 4

Comme on peut le voir dans le tableau 79, pour « intéressé, emballé, fort, fier, alerte, inspiré, déterminé, attentif et actif » les dimensions informationnelle et procédurale y sont plus corrélées que les dimensions interactionnelles et distributives. Pour « enthousiaste » seule la dimension interactionnelle a des corrélations plus basses que les 3 autres dimensions de justice.

Ensuite, pour effectuer les analyses de régressions simples nous avons régressé les émotions composant l'affect positif sur chaque dimension de justice. Ainsi, 40 analyses ont été effectuées et montrent (tableau 80) que les émotions qui composent l'affect positif sont prédites par l'ensemble des dimensions de justice, excepté pour la dimension distributive qui ne prédit pas le fait d'être « attentif, actif et alerte », qui sont des émotions plus neutres sur le plan hédonique et davantage tournées sur le traitement de l'information. Nous observons également que les dimensions procédurale et informationnelle paraissent plus prédictives que les deux autres dimensions de justice puisque les coefficients sont plus élevés et peuvent être considérés selon Cohen (1988) comme élevés.

**Tableau 80.** Coefficients de régressions standardisés pour la régression simple de l'affect positif

	Procédurale			Informationnelle			Distributive			Interactionnelle		
	$F$	$R^2$	$\beta$	$F$	$R^2$	$\beta$	$F$	$R^2$	$\beta$	$F$	$R^2$	$\beta$
Intéressé	57,43**	0,24	<b>0,49**</b>	66,28**	0,27	<b>0,52**</b>	20,52**	0,10	<b>0,32**</b>	23,17**	0,11	<b>0,34**</b>
Emballé	53,63**	0,23	<b>0,48**</b>	65,55**	0,27	<b>0,52**</b>	16,79**	0,10	<b>0,32**</b>	21,03**	0,11	<b>0,33**</b>
Fort	53,42**	0,23	<b>0,48**</b>	55,17**	0,24	<b>0,49**</b>	8,37**	0,04	<b>0,21**</b>	15,47**	0,08	<b>0,28**</b>
Enthousiaste	44,31**	0,20	<b>0,45**</b>	64,08**	0,26	<b>0,52**</b>	23,95**	0,12	<b>0,34**</b>	20,68**	0,10	<b>0,32**</b>
Attentif	63,17**	0,26	<b>0,51**</b>	61,50**	0,26	<b>0,51**</b>	2,99	0,02	<b>0,13</b>	30,65**	0,15	<b>0,38**</b>
Actif	42,92**	0,19	<b>0,44**</b>	52,26**	0,23	<b>0,48**</b>	0,58	0,00	<b>0,06</b>	20,98**	0,10	<b>0,32**</b>
Fier	48,10**	0,21	<b>0,46**</b>	57,70**	0,24	<b>0,50**</b>	7,81**	0,04	<b>0,20**</b>	16,28**	0,08	<b>0,29**</b>
Alerte	26,67**	0,13	<b>0,36**</b>	39,03**	0,18	<b>0,42**</b>	1,33	0,01	<b>0,09</b>	6,23*	0,03	<b>0,18*</b>
Inspiré	47,33**	0,21	<b>0,46**</b>	35,82**	0,17	<b>0,41**</b>	4,27*	0,02	<b>0,15*</b>	8,60**	0,05	<b>0,21*</b>
Déterminé	51,45**	0,22	<b>0,47**</b>	49,17**	0,22	<b>0,47**</b>	9,31**	0,05	<b>0,22**</b>	10,92**	0,06	<b>0,24**</b>

\*  $p < 0,05$  \*\*  $p < 0,01$

Ensuite, au niveau des régressions multiples (tableau 81), nous avons mené 10 analyses de régressions qui montrent que les perceptions de justice informationnelle sont prédictives de toutes les émotions positives qui composent l'affect positif avec des coefficients élevés. La dimension procédurale aussi sauf pour « enthousiaste ». La dimension interactionnelle prédit inversement les émotions « déterminé, inspiré, alerte et fort » avec de faibles coefficients. Enfin, la dimension distributive est prédictive de « enthousiaste, emballé, et intéressé ».

**Tableau 81.** Coefficients de régressions standardisés pour la régression multiple des émotions composant l'affect positif.

	Climat de justice					
	<i>F</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>	Procédurale	Informationnelle	Distributive	Interactionnelle
			$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
Intéressé	22,20**	0,34	0,25**	0,39**	0,15*	- 0,10
Emballé	21,60**	0,33	0,23**	0,41**	0,15*	- 0,12
Fort	18,63**	0,30	0,32**	0,39**	0,03	- 0,18*
Enthousiaste	20,91**	0,32	0,16	0,43**	0,19**	- 0,10
Attentif	20,38**	0,32	0,34**	0,31**	- 0,08	- 0,02
Actif	16,37**	0,27	0,28**	0,37**	- 0,13	- 0,07
Fier	17,97**	0,29	0,28**	0,41**	0,03	- 0,16
Alerte	12,81**	0,23	0,24*	0,45**	- 0,07	- 0,25**
Inspiré	15,13**	0,26	0,41**	0,30**	- 0,02	- 0,23*
Déterminé	18,42**	0,30	0,35**	0,38**	0,05	- 0,24**

\*  $p < 0,05$  \*\*  $p < 0,01$

*Prédiction des émotions discrètes positives :*

Pour commencer nous avons exploré les liens entre chaque état émotionnel positif en commençant par les comparaisons de corrélations (tableau 82). Comme on peut le voir, pour le terme « heureux » les trois dimensions procédurale, informationnelle et distributive ont les mêmes corrélations, seule la dimension interactionnelle a des corrélations inférieures à la dimension informationnelle. Pour les termes « joyeux, comblé et reconnaissant » les dimensions informationnelle, procédurale et distributive ont les mêmes corrélations, seule la dimension interactionnelle a des corrélations plus basses que les dimensions procédurale et informationnelle. Pour « bienveillant » la dimension distributive a des corrélations plus basses que la dimension informationnelle et procédurale. Et la dimension interactionnelle a des corrélations plus basses que la dimension informationnelle.

### Etude 3

Pour le terme « détendu », les corrélations sont semblables excepté pour les dimensions distributive et interactionnelle qui ont des corrélations plus basses que la dimension procédurale. Enfin, pour « confiant » les dimensions de justice ont les mêmes corrélations exceptées pour la dimension distributive qui a des corrélations plus faibles que les dimensions procédurale et informationnelle.

**Tableau 82.** Test *t* pour la comparaison des corrélations entre les perceptions de justice et les termes des émotions discrètes

	Heureux	Joyeux	Comblé	Bienveillant	Détendu	Reconnaisant	Confiant
Procédurale / Informationnelle	- 1,03	- 0,82	- 1,04	- 1,36	1,22	0,57	0,00
Procédurale / Interactionnelle	1,81	2,00*	2,36*	0,69	2,40*	2,23*	1,80
Procédurale / Distributive	1,14	1,28	0,72	2,12*	2,29*	0,54	2,62**
Informationnelle/Interactionnelle	3,00**	3,00**	3,69**	2,09*	1,35	3,00 **	1,93
Informationnelle/ Distributive	1,80	1,79	1,42	2,96**	1,32	0,90	2,49*
Interactionnelle/ Distributive	- 0,25	0,25	- 1,02	1,45	0,38	- 1,09	1,11

\*  $p < 0,05$  (1,96) \*\*  $p < 0,01$  (2,58)

Nous avons ensuite mené 28 analyses de régression simples (tableau 83) qui montrent que toutes les émotions composant l'affect positif sont prédites par l'ensemble des dimensions de justice. La dimension informationnelle a les coefficients de régression les plus élevés avec la dimension procédurale en comparaison avec les autres dimensions distributive et interactionnelle.

**Tableau 83.** Coefficients de régressions standardisés pour la régression simple des émotions discrètes

	Procédurale			Informationnelle			Distributive			Interactionnelle		
	<i>F</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>	$\beta$	<i>F</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>	$\beta$	<i>F</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>	$\beta$	<i>F</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>	$\beta$
Heureux	38,57**	0,18	<b>0,42**</b>	60,23**	0,25	<b>0,50**</b>	25,97**	0,13	<b>0,36**</b>	20,21**	0,10	<b>0,32**</b>
Joyeux	46,81**	0,21	<b>0,46**</b>	62,95**	0,26	<b>0,51**</b>	26,01**	0,13	<b>0,36**</b>	20,86**	0,11	<b>0,32**</b>
Comblé	41,09**	0,19	<b>0,43**</b>	62,74**	0,51**	<b>35,02**</b>	0,26	0,16	<b>0,40**</b>	17,20**	0,09	<b>0,30**</b>
Bienveillant	22,65**	0,11	<b>0,34**</b>	39,67**	0,18	<b>0,43**</b>	5,75*	0,03	<b>0,18*</b>	18,29**	0,09	<b>0,30**</b>
Détendu	51,38**	0,22	<b>0,47**</b>	41,25**	0,18	<b>0,43**</b>	19,41**	0,10	<b>0,31**</b>	22,41**	0,11	<b>0,33**</b>
Reconnaissant	20,65**	0,10	<b>0,32**</b>	29,63**	0,14	<b>0,38**</b>	17,08**	0,09	<b>0,30**</b>	5,88**	0,03	<b>0,18**</b>
Confiant	44,62**	0,20	<b>0,45**</b>	47,47**	0,21	<b>0,46**</b>	11,82**	0,06	<b>0,25**</b>	21,33**	0,11	<b>0,33**</b>

\*  $p < 0,05$  \*\*  $p < 0,01$

## Etude 4

Au niveau des régressions multiples, nous avons mené 7 analyses (tableau 84) qui montrent que les perceptions de justice informationnelle expliquent davantage la variance de toutes les émotions positives et avec des coefficients de régressions élevés. Ensuite, la dimension distributive explique la variance de plusieurs émotions : « heureux, joyeux, bienveillant, détendu, reconnaissant », tandis que la dimension procédurale explique la variance de « joyeux détendu et confiant », enfin la dimension interactionnelle prédit inversement le fait d'être « reconnaissant ».

**Tableau 84.** Coefficients de régressions standardisés pour la régression multiple des émotions positives.

	Perception de justice					
	<i>F</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>	<u>Procédurale</u>	<u>Informationnelle</u>	<u>Distributive</u>	<u>Interactionnelle</u>
			<i>β</i>	<i>β</i>	<i>β</i>	<i>β</i>
Heureux	19,89**	0,31	0,12	0,42**	0,22**	- 0,09
Joyeux	21,42**	0,33	0,18*	0,41**	0,21**	- 0,10
Comblé	23,63**	0,35	0,13	0,45**	0,27**	- 0,14
Bienveillant	10,23**	0,19	0,08	0,36**	0,05	0,01
Détendu	16,31**	0,27	0,29**	0,21*	0,16*	- 0,02
Reconnaissant	11,13**	0,20	0,12	0,37**	0,19**	- 0,19*
Confiant	15,03**	0,26	0,24*	0,31**	0,09	- 0,04

\*  $p < 0,05$  \*\*  $p < 0,01$

## Conclusion:

Au regard de nos résultats concernant cette dernière étude, nous n'avons pas pu démontrer un impact significatif des formations du management juste sur les émotions des salariés qui en ont bénéficié via leur supérieur hiérarchique, ni sur l'affect positif, l'engagement au travail, ni sur les comportements d'entraide ou de courtoisie. Nous exposerons dans la partie réservée à l'analyse des limites les explications possibles à ce manque de résultat, sachant que la raison la plus plausible est que nous avons formé les supérieurs hiérarchique sur une seule dimension du management juste et pas sur l'ensemble des 4 dimensions ce qui pourrait avoir amoindri l'impact de ces formations sur le bien-être émotionnel des salariés, leur engagement au travail et les comportements d'entraide et de courtoisie. Toutefois, nos résultats montrent qu'à nouveau il existe une médiation totale de l'affect positif et des émotions positives dans la relation entre perception de justice et engagement comme dans l'étude 2.



### Etude 3

Cela indique que cette relation entre perceptions de justice procédurale, interactionnelle et informationnelle (il n'y avait pas de lien entre la dimension distributive) et l'engagement pourrait être exclusivement d'ordre affective. Cela signifie que les états émotionnels positifs expliquent la relation entre perceptions de justice et engagement au travail. En favorisant les perceptions de justice auprès des salariés cela permet d'améliorer leur relation au travail et cela permet indirectement donc d'augmenter leur qualité de vie émotionnelle au travail. Par ailleurs, la littérature montre qu'en augmentant le niveau d'engagement des salariés cela est associé à moins de risque de burnout (Crawford, LePine et Rich, 2010 ; Gonzalez-Roma et Bakker, 2002 ; Maslach et Leiter, 2008 ; Schaufeli, Salanova,). En prévention santé il est important à la fois d'augmenter les facteurs de protection comme ici l'engagement au travail et de réduire les facteurs de risque associés ici au burnout et qui sont entre autres les perceptions d'injustice. Il en est de même avec les comportements de courtoisie où la médiation de l'affect positif et des autres émotions est totale pour la relation entre les perceptions de justice informationnelle et la courtoisie. Cependant, pour les autres dimensions de justice les médiations sont parfois partielles, ce qui montre que d'autres mécanismes non émotionnels qu'il faut découvrir sont en jeu dans cette relation. Ensuite, le fait que nous n'avons pas trouvé de relation entre les perceptions de justice distributive et les comportements de courtoisie, ni d'entraide est difficile à expliquer d'autant que cette dimension distributive est fortement reliée aux affects et aux émotions positives. Il faudrait donc vérifier sur d'autres études s'il s'agit d'un résultat récurrent car si ces résultats se reproduisent cela signifie sans doute que le bénéfice émotionnel lié à cette dimension distributive ne suffit pas à engendrer des comportements d'ouverture envers autrui (entraide, et courtoisie). Cela pourrait être dû au fait que la dimension distributive informe insuffisamment les personnes sur les autres aspects de l'échange pouvant induire des croyances envers autrui et induisant moins de tendances à l'action orientées sur l'ouverture à autrui.

A ce titre Colquitt et al. (2013) rappellent dans leur méta-analyse l'idée de Cropanzano et Byrne (2000) selon laquelle la justice peut être vue comme une ressource symbolique qui implique des actions réciproques de la part de l'employé envers son organisation. Selon cette perspective la dimension distributive serait en lien avec les ressources liées au statut comme le prestige ou l'estime par exemple.

Ensuite, il faut évoquer que les résultats de cette dernière étude sur les liens entre émotions positives et les 4 types de perceptions de justice, montrent aussi que les deux dimensions liées

### Etude 3

au plus grand nombre d'états positifs sont la justice informationnelle (avec 22 liens significatifs) et procédurale (avec 16 liens significatifs). Comme si ces deux dimensions participaient davantage à une plus grande diversité de l'expérience émotionnelle positive au travail comparativement aux deux autres dimensions de justice distributive (9 liens significatifs) et interactionnelle (8 liens significatifs) qui semblent moins liées à cette diversité du vécu. Enfin, la dimension interactionnelle a des coefficients de régressions négatifs pour l'affect positif, et les émotions suivantes : « reconnaissant, déterminé, inspiré, fort et alerte ». Cela signifie que la prédiction pour ces variables est inversée contrairement aux autres dimensions de justice, ce qui confirme que cette dimension de justice ne contribue pas à élever les émotions positives, mais au contraire elle semble significativement les diminuer, ce qui est difficilement explicable d'autant qu'en terme de moyenne cette dimension était élevée ( $M = 4,30$ ,  $SD = 0,71$ ). Dans nos autres études, nous avons constaté que cette dimension interactionnelle était moins efficace que les autres à produire des émotions positives mais nous n'avons pas trouvé une relation inversée, Il est étonnant de constater aussi qu'à l'étude 4, cette dimension prédise l'absorption, le dévouement et la reconnaissance mais de manière inversée. Cela signifie que plus les gens perçoivent de justice dans leurs interactions avec la hiérarchie moins ils sont engagés dans leur travail et moins ils sont reconnaissants. Une explication possible de ces résultats pourrait être liée à notre population spécifique interrogée dans l'étude 4. Nous nous sommes demandés si le fait d'avoir de bonnes relations avec son supérieur hiérarchique et sentir que les interactions sont justes ne serait pas liés aussi à un biais dans les relations comme celui d'éviter de confronter le salarié sur ses manques pour garder une relation non conflictuelle conduisant à éviter de lui donner de défis à relever et qui aurait pu l'aider à se surpasser pour évoluer dans sa carrière. Cela pourrait peut-être expliquer la prédiction inversée entre justice interactionnelle et la reconnaissance et l'engagement. Mais cette hypothèse reste à vérifier dans nos prochaines études en intégrant une mesure sur les opportunités mises en place par le supérieur hiérarchique pour permettre aux salariés d'évoluer dans leur carrière.

### Limites:

Tout d'abord comme nous l'évoquions dans le paragraphe précédent le manque de résultats sur l'impact des formations de justice délivrées auprès des supérieurs hiérarchiques peut s'expliquer par plusieurs facteurs. Le premier facteur est le fait d'avoir formé les participants sur une seule dimension de justice en occultant artificiellement les autres dimensions du

### Etude 3

management juste. Cela a pu provoquer un manque de compréhension globale auprès des encadrants de ce qu'est le management juste dans sa globalité ce qui a pu diluer l'efficacité que ces formations ont par ailleurs démontrées dans la littérature (Cole et Latham, 1997 ; Greenberg, 2006 ; Skarlicki et Latham, 1996). Ensuite la durée de la formation sur une matinée semble être insuffisante pour modifier durablement les comportements de management, et sans doute il aurait fallu étaler davantage la formation pour proposer au moins une rencontre de groupe pour que chaque encadrant montre ce qu'il a pu mettre en place et pour apporter des réajustements éventuels.

Ensuite, et bien que quasiment tous les participants aient été d'accord pour mettre en œuvre et pratiquer les habiletés de management juste, les encadrants ont été contraints à participer par leur hiérarchie. Cela ne favorise sans doute pas la motivation intrinsèque qui permet de mieux s'impliquer et donc modifier en profondeur les pratiques managériales. Il faut reconnaître qu'après plusieurs relances des supérieurs hiérarchiques formés, il a été difficile d'obtenir des réponses sur la mise en place de leurs habiletés managériales. En effet, il n'y a eu quasiment aucune question posée après la formation (excepté pour trois participants). Il n'y a quasiment pas eu de demande pour connaître les résultats des questionnaires remplis par leurs agents pour savoir comment ils étaient perçus par eux. Le problème étant aussi la difficulté pour certains participants d'accepter une certaine remise en question de leur pratique de manager devant un groupe de pairs. Peut-être qu'un accompagnement individuel, de type coaching sur la pratique managériale serait plus adapté plutôt qu'une formation de groupe, même si la dynamique de groupe apporte d'autres bénéfices comme l'enrichissement des points de vue, le modelage ou le fait de s'engager devant le groupe. L'avantage du suivi individuel est de pouvoir aussi donner au participant des objectifs personnalisés à atteindre et ensuite de suivre précisément l'évolution de ces objectifs ce qu'il est plus difficile de faire lors d'une formation de groupe.

Pour ajouter à l'analyse des limites, il a été difficile de séparer le contenu de la formation en management interactionnelle de la formation en justice interactionnelle car le contenu de l'une est forcément accompagné du contenu de l'autre. En effet, il est difficile de séparer la qualité des informations à donner de la façon dont on la donne. La manière de donner l'information est forcément liée aux perceptions de justice interactionnelle et vice-versa. Il est difficile d'exprimer et communiquer sans donner certaines informations. Aussi, il paraît plus approprié de combiner les deux modules de formation à la justice informationnelle et interactionnelle ensemble. De plus, il serait judicieux de trouver des moyens de mieux

### Etude 3

apprendre transmettre aux managers comment appliquer concrètement les règles de justice selon Bies et Moag (1986). La formation sur ces modules doit impliquer comment retranscrire ces règles de politesse, et de respect qui ne doivent pas rester abstraites et générales mais au contraire le formateur doit les rendre concrètes et applicables au terrain. Il semble intéressant par ailleurs sans sortir des règles de justice de s'intéresser à ce que veut dire interagir avec tact. Est-ce que cela signifie qu'il faut que les managers aient plus d'écoute à l'égard des salariés par exemple ? Si l'écoute dans l'interaction est perçue plus juste que la façon de s'exprimer, il serait intéressant de davantage mettre l'accent sur ces comportements d'écoute du manager pour gagner en efficacité (Johnson et Bechler, 1998). A ce titre, une recherche récente qui a porté sur l'influence interactionnelle du leader et qui a mesuré à la fois les habiletés expressives mais aussi d'écoute, montre que les leaders qui sont les plus influents et les mieux perçus sont ceux qui au-delà des habiletés liées à l'expression verbale savent montrer qu'ils écoutent leurs subordonnés (Ames, Maissen et Brockner, 2012). Cela signifie que c'est les facteurs interactionnel et informatif pris ensemble qui jouent un rôle dans la perception de l'efficacité du leader et pas seulement les capacités expressives. Concrètement ces leaders perçus comme les plus influents (dans le sens de savoir changer les opinions d'autrui, ou rassembler différents types de personnes pour atteindre un but), ont des conduites comme permettre à autrui de se confier, d'élaborer et échanger des informations. Ils savent comment écouter efficacement les critiques et les divergences de point de vues ainsi que retranscrire ce qu'ils ont entendu lors de la conversation. Enfin, au niveau non verbale, par exemple lorsque quelqu'un s'exprime, ils savent montrer qu'ils sont concentrés, patients, attentifs et ils ne coupent pas la parole.

Une autre limite est le fait que notre population s'est limitée à des agents de la fonction publique territoriale ce qui empêche de généraliser nos résultats aux salariés issus d'autres fonctions publiques ou du privé par exemple. En effet des facteurs spécifiques à cette population sans doute en lien avec les possibilités d'avancement et d'évolution de carrière ont pu intervenir dans nos résultats notamment concernant la justice interactionnelle qui prédit inversement des dimensions de l'engagement et la reconnaissance. Enfin, nos résultats se basent uniquement sur des données sur les perceptions de justice, les états affectifs ou les comportements au travail issues d'auto-rapport ce qui limite encore leur portée.

## Discussion générale:

Les différentes études menées dans le cadre de cette thèse avaient pour objectif d'analyser les liens entre les perceptions de justice et d'autres variables importantes pour la santé au travail comme les états affectifs, le burnout, l'engagement au travail ou les comportements d'entraide et de courtoisie. Au début de nos recherches, nous avons tracé un schéma (Figure 1) des liens hypothétiques que nous nous attendions à trouver en nous appuyant sur différents travaux de la littérature à ce sujet et l'ensemble des résultats de notre thèse montre globalement les liens attendus. Il ressort en effet de nos études que les perceptions de justice (sur les 4 dimensions) sont hautement reliées aux dimensions du burnout et de l'engagement par la médiation totale ou partielle de l'affect. Ces résultats rejoignent les travaux qui montrent un lien entre perception de justice, et état affectif (Barsky et Kaplan, 2007 ; Elovainio, et al., 2003 ; Greenberg, 2006 ; Robbins et al, 2011 ; Zapata-Phelan, et al., 2009), et les travaux montrant un lien entre perceptions de justice, burnout et engagement (Elovainio, et al., 2003 ; Maslach et Leiter, 2008 ; Moliner, et al., 2005, Zapata-Phelan, et al., 2009). Pour Spector (1998) tout événement perçu comme une menace à son bien-être, peut être vu comme un stresser et produit une réaction émotionnelle négative comme la colère ou l'anxiété. Selon les théories évaluatives des émotions (e.g., Lazarus et Folkman, 1984), les individus interprètent leur environnement selon que cet environnement les aide ou pas à atteindre leur but. Lorsque l'individu perçoit une entrave à ses objectifs, cela génère des réactions émotionnelles (Smith et Pope, 1992). Cropanzano et al (2001) avancent que la justice de manière globale permet de satisfaire des buts et besoins fondamentaux qui sont : *le sens donné à son travail, le besoin d'estime de soi, et d'appartenance sociale, le besoin de contrôle et le besoin éthique et moral.* Par ailleurs, selon le modèle exigence-ressource (Demerouti, Bakker, Nachreiner et Schaufeli, 2001 ; Schaufeli et Bakker, 2004), lorsque la demande liée au travail est forte (e.g., charge excessive de travail), cela va engendrer le processus de stress et l'épuisement des ressources des individus ce qui conduit au désengagement et à l'augmentation des problèmes de santé (Caplan, Cobb, French, Harrison et Pinneau, 1975). Si la disponibilité des ressources au travail (soutien social, autonomie, gratification, apprentissage, participation aux décisions, développement personnel) est maintenue à un bon niveau, cela explique la survenue du processus motivationnel qui permet d'augmenter l'engagement au travail (Schaufeli et Bakker, 2004) et protège du burnout (Maslach et Leiter, 2008). Il est possible d'imaginer que les différentes perceptions de justice apportent les ressources dont l'individu a besoin

## DISCUSSION GENERALE

notamment via la satisfaction des besoins de contrôle, d'autonomie, de confiance, d'estime, d'appartenance, et d'éthique.

Dans le cadre de nos travaux, les médiations que nous avons obtenues sur trois études (étude, 1, 2 et 4) nous permettent d'expliquer les relations de la justice au burnout et à l'engagement via les états émotionnels. Nous avons ensuite cherché avec l'étude 3 à trouver des relations causales entre la perception d'événement de justice (via des scénarios) et les états émotionnels. L'étude 3 n'a pas permis de vérifier les hypothèses attendues par la littérature (Krehbiel et Cropanzano, 2000; Weiss et al., 1999) selon lesquelles la dimension distributive devait prédire des états émotionnels diffus alors que les autres dimensions devaient prédire des émotions discrètes. Cependant cette étude a permis de valider le fait que les 4 dimensions de justice (via des scénarios) ont causé significativement plus d'émotions positives et négatives comparées à la perception d'un événement neutre. Globalement cela signifie que l'évaluation de situations qui paraissent justes a causé significativement plus d'états émotionnels positifs que l'évaluation de situations qui sont neutres sur la justice, d'où un impact possible des perceptions de justice sur la qualité des émotions vécues au travail. De nombreux travaux avaient déjà montré l'existence d'un lien entre justice et affect positif (Barsky et Kaplan, 2007 ; Elovainio, et al., 2003 ; Greenberg, 2006 ; Robbins et al, 2011 ; Zapata-Phelan, et al., 2009), mais l'apport de nos résultats est que nous avons démontré une relation de cause à effet qui conforte l'idée d'utiliser la justice comme moyen d'améliorer la qualité de vie émotionnelle au travail.

En effet, de nombreux travaux soutiennent que les émotions positives sont agréables et apportent des bénéfices physiques et psychologiques à court terme pour l'individu mais aussi et surtout à long terme en favorisant un fonctionnement optimal pour les organisations (Fredrickson, 2000). Par exemple, sur le plan de la santé, il a été démontré que les émotions, humeurs ou sentiments positifs agissent en améliorant la vitesse de récupération du système cardio-vasculaire suite aux conséquences négatives d'états négatifs ressentis (Fredrickson, Mancuso, Branigan, et Tugade, 2000). De plus, les émotions positives améliorent le système immunitaire (Davidson, Kabat-Zinn, Schumacher, Rosenkranz, Mulleral, Santorelli, 2003). Elles permettent une baisse des niveaux de cortisol et de la réponse inflammatoire liés au stress (Stephoe, Wardle, et Marmot, 2005) et une meilleure résistance aux rhumes (Cohen, Doyle, Turner, Alper, et Skoner, 2003). Enfin, les émotions positives apportent un gain au niveau des capacités de résilience face à l'adversité (Fredrickson, Tugade, Waugh et Larkin, 2003), et permettent un accroissement du sentiment de bonheur (Fredrickson et Joiner, 2002).

## DISCUSSION GENERALE

Plusieurs études longitudinales ont montré que la fréquence des affects positifs prédit la longévité des personnes, sans doute en lien avec tous les bénéfices apportés par les émotions positives sur les individus qui en bénéficient (Danner, Snowdon, et Friesen, 2001; Levy, Slade, Kunkel, et Kasl, 2002; Moskowitz, 2003; Ostir, Markides, Black, et Goodwin, 2000). De plus, sur le plan psychologique et cognitif, il y a d'autres bénéfices à ressentir de fréquentes émotions positives grâce à leur effet positif sur l'accroissement du champ attentionnel (Fredrickson et Branigan, 2005; Rowe, Hirsch, et Anderson, 2005), sur le développement du champ d'action comportementale (Fredrickson et Branigan, 2005), et sur l'accroissement de l'intuition (Bolte, Goschkey, et Kuhl, 2003) et de la créativité (Isen, Daubman, et Nowicki, 1987). Selon Fredrickson (1998) il existe un cercle vertueux de l'élargissement cognitif lié aux émotions positives qui apportent des bénéfices à long terme sur le développement des ressources personnelles des individus. Les effets des émotions positives ne permettent pas seulement aux individus de se sentir bien à court terme, ils permettent un meilleur fonctionnement immédiat et un mieux être dans le futur. En élargissant le mode de penser et d'action des individus, les émotions positives améliorent les stratégies de coping et favorisent la résilience ce qui permet de ressentir dans le futur d'autres émotions positives. Dans le domaine du travail, le cercle vertueux des émotions positives a été démontré, par exemple dans une étude longitudinale menée sur 12 mois par Staw, Sutton et Pellod, (1994). Cette étude a montré que les individus qui ont le plus d'émotions positives ont aussi à travers le temps de meilleures évaluations de leur hiérarchie, un meilleur salaire et ils reçoivent plus de support de la part de leur collègue et de leur hiérarchie. Dans une autre étude, Wright et Staw (1999) ont répliqué ces résultats en remarquant que le lien entre émotions positives et les meilleurs résultats au travail n'est pas limité aux émotions de hautes intensités mais s'étend aussi aux émotions positives de faibles intensités comme la satisfaction ou le fait d'être serein. Le modèle de l'élargissement et du développement de Fredrickson envisage les émotions comme des moyens d'élargir la façon de penser habituelle des individus au sein d'une organisation ce qui permet plus de flexibilité d'empathie et de créativité. Ainsi, l'apport de nos recherches est qu'en augmentant les perceptions de la justice organisationnelle cela implique un élargissement lié aux états positifs et donc un lien probable sur la santé, le bien-être et la performance des salariés.

Dans nos recherches nous avons aussi mis en évidence dans l'étude 4 que les états émotionnels positifs médiatisent la relation entre la justice et les comportements de courtoisie. En effet, la relation entre toutes les dimensions de justice (sauf pour la dimension distributive) et la courtoisie était médiatisée par l'affect positif et les émotions positives. Peut-être que les

## DISCUSSION GENERALE

états émotionnels positifs médiatisent aussi la relation entre la justice et les comportements d'entraide. Nos résultats montrent que c'est le cas pour la dimension procédurale, car il n'y avait pas de significativité pour les 3 autres dimensions de justice concernant l'entraide. Dans la méta-analyse de Colquitt et al. (2013) la justice est modérément reliée aux états émotionnels par contre les relations entre la justice d'une part et la performance à la tâche, et le comportement de citoyenneté d'autre part sont médiatisées par la qualité de l'échange social (c'est-à-dire la confiance, l'attachement organisationnel, la perception du support de la hiérarchie et la qualité des échanges avec le leader). Néanmoins, dans cette méta-analyse, certaines dimensions de justice ont une relation directe avec les comportements de citoyenneté (sans médiation de la qualité de l'échange social) comme la justice informationnelle. De même que la justice distributive est directement reliée à la performance à la tâche, au-delà de la qualité de l'échange sociale. Cela signifie que l'affect explique la relation entre justice et comportements de citoyenneté mais comme on peut le voir dans la méta-analyse de Colquitt et al (2013), il y a certainement d'autres facteurs à prendre en considération pour comprendre ces liens comme la qualité de l'échange. La qualité de l'échange devrait avoir un impact plus important pour les dimensions interactionnelle et procédurale mais pas pour les dimensions distributive et informationnelle qui devraient être reliées à d'autres facteurs qu'il faut découvrir.

Pour finir, nos résultats confortent l'idée que l'injustice (sur toutes les dimensions) est bien un stressor potentiel impactant la santé des salariés via le burnout. Inversement toutes les dimensions de justice favorisent l'engagement, le bien-être émotionnel, la courtoisie et l'entraide (uniquement pour la dimension procédurale) et donc devraient permettre de prévenir les risques liés au mal-être au travail. En effet, pour Maslach et Leiter (2008), augmenter l'engagement des salariés représente l'objectif à atteindre lorsque l'on veut réduire les risques de burnout.

Afin de visualiser et envisager des pistes de réflexions pour la suite des recherches concernant les 4 dimensions de justice sur l'ensemble de nos études, nous avons rassemblé dans un tableau (tableau 85) les résultats significatifs tirés des analyses de variance pour chaque émotion à l'étude 3 (annexe 3.3) et des analyses de régressions multiples pour les autres études (études 1, 2a, 2b et 4). A la suite, nous présenterons nos réflexions sur le vécu négatif, le vécu positif et le coping actif et passif.



DISCUSSION GENERALE

**Tableau 85.** Liens significatifs (régressions multiples) entre les 4 dimensions de justice et les états positifs et négatifs

Dimensions de justice	Etude 1 (Climat)	Etude 2a (événement injuste)	Etude 2b (événement juste)	Etude 3 (scénarios)	Etude 4 (formations)
<b>Procédurale</b>	<p><u>Etats positifs :</u>  <b>Dévouement</b>  <b>Vigueur</b>  <b>Affect +</b>  Emballé  Intéressé  Fort  Enthousiaste</p> <p><u>Etat négatif :</u>  <b>Fatigue émotionnelle</b>  <b>Cynisme</b>  <b>Affect -</b>  Irrité  Honteux</p>	<p><u>Etats positifs :</u>  Fort</p> <p><u>Etat négatif :</u>  <b>Cynisme</b>  <b>Affect -</b>  Bouleversé  Irrité</p>	<p><u>Etats positifs :</u>  Fier</p>	<p><u>Etats positifs :</u>  Emballé  Fort  Fier  Enthousiaste  Inspiré  Confiant  Comblé  Reconnaissant  Heureux  Détendu</p> <p><u>Etat négatif :</u>  Désemparé  Déprimé  Frustré  Vexé  Bouleversé  Honteux  Dégouté</p>	<p><u>Etats positifs :</u>  <b>Entraide</b>  <b>Courtoisie</b>  <b>Affect +</b>  <b>Emotions +</b>  Emballé  Intéressé  Fort  Fier  Joyeux  Inspiré  Confiant  Détendu  Attentif  Alerte  Actif  Déterminé</p>
<b>Informationnelle</b>	<p><u>Etat positif :</u>  <b>Dévouement</b>  <b>Vigueur</b>  <b>Absorption</b>  Emballé  Actif</p> <p><u>Etat négatif:</u>  <b>Cynisme</b>  Hostile</p>	<p><u>Etat positif :</u>  Intéressé</p> <p><u>Etats négatifs :</u>  <b>Fatigue émotionnelle</b>  <b>Cynisme</b></p>	<p><u>Etat positif :</u>  Alerte</p>	<p><u>Etat positif :</u>  Intéressé  Reconnaissant  Heureux  Détendu</p> <p><u>Etat négatif :</u>  Désemparé  Déprimé  Frustré  Agité</p>	<p><u>Etat positif :</u>  <b>Dévouement</b>  <b>Vigueur</b>  <b>Absorption</b>  <b>Affect +</b>  Emballé  Intéressé  Fort  Fier  Enthousiaste  Inspiré  Attentif  Alerte  Actif  Déterminé</p>

DISCUSSION GENERALE

Dimensions de justice	Etude 1 (Climat)	Etude 2a (événement injuste)	Etude 2b (événement juste)	Etude 3 (scénarios)	Etude 4 (formations)
<b>Distributive</b>	<u>Etats positifs :</u> <b>Vigueur</b> <b>Absorption</b> <b>Sentiment d'efficacité</b> Déterminé		<u>Etats positifs :</u> <b>Vigueur</b> <b>Sentiment d'efficacité</b> <b>Affect +</b> Emballé Fier Fort Enthousiaste Inspiré	<u>Etats positifs :</u> Emballé Fier Fort Enthousiaste Inspiré Confiant Comblé <u>Etat négatif:</u> Désemparé Déprimé Frustré Vexé En colère Hostile Bouleversé Coupable	<u>Etats positifs :</u> <b>Emotions +</b> Emballé Intéressé Enthousiaste
<b>Interactionnelle</b>	<u>Etat négatif :</u> <b>Affect -</b> Effrayé Bouleversé Désemparé Agité	<u>Etat négatif :</u> <b>Affect -</b> Effrayé Bouleversé Apeuré Coupable Honteux	<u>Etat négatif (lien inversé):</u> Effrayé Hostile	<u>Etats positifs :</u> Emballé Fier Enthousiaste Inspiré Confiant Comblé Reconnaissant Heureux Détendu <u>Etat négatif :</u> Désemparé Déprimé Frustré Vexé En colère Hostile Irrité Dégouté	<u>Etats positifs (liens inversés):</u> <b>Absorption</b> <b>Dévouement</b> Reconnaissant

**Vécu négatif**

Comme nous pouvons le voir au tableau 85 concernant le vécu négatif, les dimensions procédurale et informationnelle à l'étude 1 et 2, prédisent davantage les dimensions centrales du burnout (fatigue émotionnelle et cynisme). Ces dimensions de justice semblent jouer un rôle plus important que les autres dimensions de justice concernant les risques pour la santé via le burnout. Cela signifie en termes de prévention que ce sont les dimensions de justice les plus importantes à maîtriser si l'on veut agir sur la santé des salariés.

## DISCUSSION GENERALE

Comme le souligne Colquitt et al. (2005) la justice est un phénomène complexe composé de multiples facettes qui s'articulent avec différentes motivations de l'individu et qui guide un grand nombre de comportements et d'attitudes au travail. Bien que l'affect ou les émotions ne soient pas au centre des modèles et paradigmes de la justice (Colquitt et al., 2013), il existe des modèles théoriques de la justice qui permettent d'apporter un regard sur les réactions émotionnelles possibles des perceptions de justice. Afin d'expliquer pourquoi les deux dimensions procédurale et informationnelle sont davantage en lien avec les risques de burnout, nous avons fait référence à plusieurs modèles. Tout d'abord, selon le modèle en deux facteurs (Sweeney et Mc Farlin, 1993), la justice procédurale prédit les variables en lien avec le système (e.g, confiance envers l'organisation) tandis que la justice distributive prédit les variables en lien avec les résultats (e.g, satisfaction avec son salaire). En effet, si les conséquences de l'injustice procédurale ont plus d'impact sur les réactions de l'individu ce pourrait être dû au fait qu'elles sont liées à l'ensemble de l'organisation plutôt qu'à un événement particulier ou des personnes spécifiques. On peut supposer en effet que lorsque les individus ont des jugements négatifs en direction de l'ensemble du système auquel ils appartiennent, ils puissent se sentir davantage atteints psychologiquement que lorsque leur sentiment d'injustice est ciblé à un domaine plus restreint. En effet, d'une part quand l'injustice vécue est globale, ils peuvent plus difficilement remettre en question les jugements négatifs ressentis et d'autre part cela les maintient dans une relation négative sur le long terme qui risque d'être perçue comme sans issue. Tandis que lorsqu'ils ont un vécu d'injustice ciblé, il est possible que les individus continuent à maintenir une relation positive avec le reste de l'organisation et qu'ils envisagent que les choses puissent s'améliorer (par exemple s'ils changent de service ou si des actions sont entreprises pour régler les conflits). En effet, le fait que les jugements de justice soient spécifiques et modifiables devraient moins impacter psychologiquement l'individu alors que les jugements de justice plus globaux devraient peser plus lourdement en terme d'impuissance à modifier la situation pour l'individu.

Ensuite, deux autres modèles peuvent expliquer l'importance de la justice procédurale sur la santé. Ce sont le modèle relationnel de Tyler et Lind (1992) et celui de l'engagement dans le groupe Tyler et Blader (2000) où la justice procédurale est reliée au statut de l'individu au sein de l'organisation et elle est un signal de la valeur que l'individu a dans le groupe au travail. En effet, selon le modèle relationnel de la justice (Tyler et Lind, 1992), les individus ont besoin de se sentir valorisés dans leur groupe et ils ont besoin d'accorder confiance et légitimité à leur autorité hiérarchique. Par ailleurs, le modèle de l'engagement dans le groupe (Tyler et Blader, 2000) explique que le sentiment de valorisation au sein du groupe qui

## DISCUSSION GENERALE

s'exprime par la constitution d'une identité sociale valorisée, détermine directement le niveau de performance et la coopération des individus au sein de l'organisation. Blader et Tyler (2009) ont testé dans deux études l'importance de l'identité sociale pour expliquer les comportements de citoyenneté (courtoisie, entraide, civisme). L'identité sociale était mesurée par l'identification, la fierté, le respect et la valorisation au sein du groupe (Tyler, DeGoeij et Smith, 1996). Les résultats montrent qu'il faut tenir compte de l'identité sociale pour comprendre les réactions des individus à la justice procédurale. Ainsi, la dimension de justice procédurale communique aux salariés s'ils peuvent ou non satisfaire leur besoin de s'identifier au groupe avec suffisamment de sécurité et donc si le groupe leur permet de maintenir une identité sociale positive et valorisée ou pas. Sur ces arguments, il est possible d'avancer quelques réflexions en faveur du fait que la dimension procédurale soit plus délétère pour la santé que les autres dimensions d'injustice. Cette dimension pourrait entraver davantage le besoin d'appartenance des individus pour s'identifier socialement et positivement à leur groupe au travail. Ainsi, devant l'impossibilité de satisfaire ce besoin identitaire valorisé, il est probable que l'injustice procédurale déclenche de plus fortes réactions négatives chez l'individu. Cela pourrait être causé par un conflit interne ou des contradictions psychologiques en lien avec l'identité sociale que l'individu a construit avec son groupe au travail. L'injustice procédurale serait alors vécue comme une menace identitaire face à laquelle l'individu finirait par perdre confiance en son groupe et sa hiérarchie. Ce conflit devrait rendre difficile le maintien d'une identité positive et valorisée de soi-même dans le groupe perçu comme injuste. Nous pourrions aussi imaginer que l'individu fortement identifié à son groupe et témoin d'injustice procédurale passe par différentes phases réactionnelles pour lutter et résister contre la menace d'effondrement de son identité sociale valorisée. Par exemple, il pourrait d'abord refuser d'admettre les faits d'injustice, ce qui lui demanderait d'utiliser des stratégies de dénis et de rationalisations pour éviter de remettre en cause son identité sociale. Puis sans doute qu'au-delà d'un certain niveau d'injustice, l'individu fortement identifié sera conduit à devoir réorganiser son identité sociale devenue dévalorisée et sans doute en faire « le deuil ». Tous ces processus devraient être coûteux pour l'individu et impliquer de fortes réactions négatives pouvant expliquer les liens significatifs plus importants de cette dimension procédurale avec le burnout.

Concernant les effets d'injustice informationnelle sur la santé, il est concevable que cette dimension constitue une entrave au besoin de contrôle des individus. Comme nous l'avons rappelé plus haut, le besoin de contrôle perçu au travail est fondamental aux individus et il est un fort prédicteur de bien-être (Bosma, Marmot, Hemingway, Nicholson, Brunner, et

## DISCUSSION GENERALE

Stansfeld 1997; Karasek 1979). Le manque d'information juste sur la façon dont sont prises les décisions pourrait davantage impacter l'individu. L'individu pourrait davantage être touché par ce type d'injustice au travers des conséquences défavorables pour sa carrière (par exemple à cause d'un manque d'information pour postuler à un poste ou choisir telle ou telle option pour réussir une tâche) mais aussi et surtout au travers des menaces liées au sentiment de perdre le contrôle des événements et des décisions qui le concernent. Robbins et al. (2012) rappellent que le contrôle et les ressources temporent les effets de l'injustice sur le sentiment de pression, le stress et l'anxiété (e.g.: Barling, Rogers et Kelloway, 2001 ; Conway et Briner, 2002, Conner 2002, Elovainio et al. 2001 ; Francis et Barling, 2005 ; Howard, 2006 ; Janssen, 2004 ; Tepper, 2000). Ainsi, de nombreux travaux indiquent que ce besoin de contrôle provoque des réactions émotionnelles fortes. De plus, ce besoin de contrôle constitue un modérateur des jugements de justice (Tiedens et Linton, 2001, Van den Bos, 2003). Le besoin fondamental de contrôle des individus pourrait davantage être mis à mal en cas d'injustice informationnelle ce qui pourrait expliquer les liens importants de cette dimension avec le burnout.

Ensuite, tout au long de nos études, c'est la dimension interactionnelle qui a prédit l'affect négatif et les émotions négatives en lien avec le stress et le mal-être (bouleversé, effrayé, désespéré, hostile). Cependant, comparée aux autres dimensions elle n'est pas prédictive du burnout dans les analyses de régressions multiples. Cela rejoint la méta-analyse de Robbins et al., (2012) qui montre aussi que la dimension interactionnelle est la moins prédictive de la santé comparée aux autres dimensions de justice. Par contre ces résultats entrent en contradiction avec les résultats de Moliner et al. (2005) selon lesquels le climat de justice interactionnelle était plus prédictif du burnout comparé aux dimensions distributive et procédurale, mais les auteurs ont amalgamé les perceptions de justice informationnelle et interactionnelle.

D'un point de vue théorique, il semble difficile d'expliquer que la dimension interactionnelle joue un rôle secondaire dans ses liens au burnout d'autant que cette dimension interactionnelle n'était pas non plus davantage prédictive des états positifs (étude 1, 2 a et 2 b) sauf pour l'étude 3 où elle prédisait autant d'émotions positives que les autres dimensions de justice. Dans nos résultats la dimension interactionnelle est pourtant reliée à plusieurs émotions négatives comparées aux autres dimensions de justice, sans pour autant prédire plus de burnout. On peut se demander pourquoi l'injustice perçue dans nos relations avec notre supérieur hiérarchique (injustice interactionnelle) semble moins reliée au burnout que

## DISCUSSION GENERALE

l'injustice procédurale et informationnelle. Il en est de même avec la dimension distributive sur le vécu négatif, qui semble aussi moins impliquée que les trois autres dimensions de justice et elle n'a pas de lien (dans les régressions multiples) avec les dimensions centrales du burnout. Peut-on expliquer ces résultats par le fait que ces dimensions de justice impactent moins l'identité sociale de l'individu ? Donnent-elles moins d'information permettant de remettre en question l'organisation entière ? Causent-elles moins d'incertitude dans la relation à long terme au travail ? Il serait intéressant de vérifier ces hypothèses dans de prochaines investigations.

### **Vécu positif**

Concernant le vécu positif nous pouvons voir au tableau 85, que pour l'engagement au travail par exemple, même s'il est associé aux 4 dimensions de justice comme nous l'avons vu dans l'analyse des corrélations et des régressions simples, les 3 dimensions de l'engagement (absorption, dévouement et vigueur) sont prédites à nouveau plus significativement par la dimension informationnelle (études 1 et 4). Ce point nous semble important car dans la littérature la dimension informationnelle est souvent confondue à la dimension interactionnelle, ce qui occulte ses effets spécifiques sur les réactions des salariés. Cela implique qu'encourager les managers à informer les salariés des décisions qui les concernent de manière détaillée et en donnant des justifications claires et adaptées, voire en faisant des excuses sincères quand cela est nécessaire, permettrait d'augmenter les facteurs de protection des salariés contre le burnout en augmentant l'engagement sur les trois dimensions (la vigueur, le dévouement et l'absorption). Ensuite, la deuxième dimension la plus reliée aux états positifs est la dimension procédurale qui prédit l'affect positif, et une grande diversité d'émotions positives (emballé, fort, fier, enthousiaste, inspiré, confiant, comblé, reconnaissant, heureux, détendu...) ainsi que les comportements de citoyenneté via le civisme et l'entraide.

Parallèlement à cela, la dimension distributive prédit aussi deux dimensions de l'engagement (vigueur et absorption) et elle prédit aussi des émotions positives sauf des émotions comme : « heureux, joyeux, détendu, reconnaissant et attentif, actif, alerte ». Par contre, c'est la seule dimension à prédire le sentiment d'efficacité qui est une attitude favorable à l'action et à la réussite pour entreprendre des changements selon Bandura (2003). Ces résultats rejoignent les résultats de Colquitt et al. (2013) où la dimension distributive semble encourager la performance.

## DISCUSSION GENERALE

Ces auteurs ont montré que ce phénomène est indépendant des effets liés à la qualité de l'échange sociale. Cela indique que d'autres facteurs qui pourraient être liés avec la dimension distributive expliquent son lien avec la performance. Par ailleurs, ces résultats sur la dimension distributive rejoignent aussi ceux de la méta-analyse de Whitman et al. (2012) où le climat de justice distributive est significativement plus relié à l'efficacité au travail en termes de productivité, et de satisfaction du client comparativement aux autres dimensions du climat de justice.

Dans notre travail de thèse, nous n'avons pas analysé les liens entre justice et performance au travail, même si nous avons trouvé que la dimension distributive semble être plus en lien avec le sentiment d'efficacité. Cependant, même si la dimension distributive était liée à certains états positifs, sur l'ensemble des études de nos recherches (sauf à l'étude 3), ce sont bien les dimensions procédurale et informationnelle qui prédisaient des états émotionnels plus diversifiés comme « emballé, fort, fier, enthousiaste, inspiré, confiant, comblé, reconnaissant, heureux, détendu », et des variables importantes reliées à la santé comme le burnout et l'engagement ou encore des comportements favorables au travail comme l'entraide, et la courtoisie. Ainsi, dans la littérature sur le burnout, nous avons vu que les dimensions centrales du burnout telles que la fatigue émotionnelle et le cynisme sont prédits par les perceptions de justice (Maslach et Leiter, 2008). L'apport de nos études est que les dimensions procédurale et informationnelle semblent être les dimensions les plus en lien avec le burnout. Et si le burnout a été décrit comme étant une érosion de l'engagement à son travail (Maslach et Leiter, 2008 ; Schaufeli, Salanova, Gonzàlez-Romà et Bakker, 2001), les perceptions de justice semblent apporter des bénéfices pour la santé et la qualité de vie sans doute au niveau des ressources psychologiques au travail que ces perceptions apportent. Selon le modèle exigence-ressource (Demerouti, Bakker, Nachreiner et Schaufeli, 2001; Schaufeli et Bakker, 2004) le processus de stress lié à des demandes excessives accélère l'épuisement des ressources et conduit au désengagement et à l'augmentation des problèmes de santé (Caplan, Cobb, French, Harrison et Pinneau, 1975). Inversement, les ressources disponibles au travail et leur maintien à un bon niveau (soutien social, autonomie, gratification, apprentissage, participation aux décisions, développement personnel) vont engendrer le processus motivationnel qui permet d'augmenter l'engagement au travail (Schaufeli et Bakker, 2004) et permet à l'individu d'atteindre ses objectifs. En retour, le fait d'atteindre ses objectifs est gratifiant et cela entretient le sentiment d'accomplissement et augmente l'engagement au travail (Hackman et Oldham, 1980 cité dans Xanthopoulou, Bakker, Demeroutiet, et Schaufeli, 2007). Le modèle exigence-ressource propose donc que les ressources au travail

## DISCUSSION GENERALE

ont un effet tampon dans la relation entre la demande excessive et l'épuisement émotionnel car ces ressources vont permettre de faire face à la demande et réduire l'épuisement (Bakker et al., 2005). Nos résultats indiquent que les ressources les plus efficaces pour promouvoir l'engagement au travail viennent avant tout des perceptions de justice informationnelle et procédurale.

### **Modération du coping**

Concernant la modération du coping nos hypothèses n'ont été vérifiées que dans l'étude 1 et nous avons trouvé un impact de la modération du coping sur l'affect négatif uniquement pour le coping passif (il n'y avait pas d'effet pour le coping actif). Le coping passif était associé à une augmentation de l'affect négatif lors d'injustice perçue sur le climat de justice procédurale, informationnelle et interactionnelle (pas de significativité sur la dimension distributive). Cet effet de modération du coping passif sur l'affect négatif se retrouvait aussi lorsque la personne utilisait un coping mixte (passif et actif). Dans ce dernier cas, il y avait une augmentation significative de l'affect négatif en climat de faible justice procédurale, et interactionnelle uniquement. Néanmoins, cet effet de modération du coping passif et mixte sur l'affect négatif ne s'est pas retrouvé dans l'étude 2 sur les perceptions d'événements de justice. La question est de savoir s'il s'agit d'un résultat récurrent montrant que les stratégies passives de coping sont moins délétères lorsque les injustices vécues nous impliquent directement (lorsqu'il s'agit d'événements de justice) ou bien si la modération du coping passif est liée au fait que la perception du climat de justice déclenche de manière générale plus d'intensité émotionnelle positive et négative, ce qui permet de mieux repérer les effets émotionnels liés au coping passif qui passent inaperçus lorsque les perceptions sont au niveau d'un événement et déclenchent moins d'émotions. Il faudrait reproduire à nouveau ces résultats pour vérifier s'il s'agit bien d'un effet du coping passif lié au climat de justice ou si d'autres facteurs qu'il faut découvrir interviennent.

Enfin, nous n'avons pas pu mettre en évidence un effet positif du coping actif pour réduire les états émotionnels négatifs (ni dans l'étude 1, ni dans l'étude 2) ce qui indique que ce type de coping semble n'avoir aucun impact sur le bien-être en contexte d'injustice perçue pour des événements ou en contexte de climat d'injustice. Ces résultats rejoignent ceux de Finkelstein Minibas-Poussard et Bastounis (2009) qui trouvaient aussi une absence de corrélations entre les stratégies actives et les perceptions de justice auprès d'un échantillon d'étudiants français comparativement à des étudiants turcs. Par contre les auteurs trouvent que les stratégies de coping passives sont corrélées négativement avec les perceptions de justice distributive ( $r = -$



## DISCUSSION GENERALE

.22,  $p < 0,01$ ), procédurale ( $r = -.20$ ,  $p < 0,01$ ) et interactionnelle ( $r = -.22$ ,  $p < 0,01$ ). Pour la dimension informationnelle les auteurs trouvent des corrélations non significatives ( $r = -.13$ , *ns*). Les implications pratiques de ces résultats sont discutées ci-dessous.

### *Implications pratiques*

Plusieurs réflexions découlent du fait que le coping actif n'a reçu aucun support (sur l'étude 1, 2a et 2b) en terme d'efficacité pour amoindrir l'impact émotionnel de l'injustice perçue que cela soit lors d'événement ou plus globalement sur le climat. Tout d'abord il semble qu'en contexte d'injustice, il est peu utile aux salariés d'adopter ces stratégies de coping actives pour réduire leur état émotionnel négatif. De plus, dans le cas de stratégies passives il semble que leur utilisation puisse nuire aux salariés, à cause de l'augmentation de l'affect négatif qu'elles provoquent en climat d'injustice. Il est possible que ces stratégies passives s'ajoutent au mal-être émotionnel lié à l'injustice perçue en conduisant l'individu à se rendre responsable de l'événement, ou à se culpabiliser davantage.

Ensuite, concernant les liens entre justice, émotions positives, engagement, courtoisie et entraide, il découle de nos observations que les perceptions de justice pourraient permettre l'engagement via les émotions positives. Cependant, nous n'avons pas vérifié de relations causales à ce sujet, nos résultats indiquent simplement qu'il y a des liens suffisamment forts pour prédire que ces deux variables apparaissent ensemble. Selon Fredrickson, il faut cultiver les moyens d'engendrer les émotions positives dans le management, même s'il est difficile d'induire directement des émotions positives, car elles découlent de l'évaluation et du sens que les individus donnent aux événements. Pour Fredrickson (2000), Folkman (1997), Ryff et Singer (2000), il est possible d'aider les salariés à donner un sens positif à ce qu'ils vivent au travail via la mise en œuvre de leurs compétences, de leurs réussites, et de leurs connections sociales. Ainsi, comme nous l'avons vu tout au long de ces travaux de thèse, si les perceptions de justice au travail et les émotions positives sont inter-reliées pour prédire l'engagement et les comportements favorables au travail, il semble judicieux d'augmenter ces perceptions via la mise en place des formations au management juste. Ces formations pourraient permettre de prévenir le burnout et d'améliorer la qualité de vie émotionnelle des salariés. En terme de prévention santé et bien que nous ayons vu que la dimension distributive puisse apporter des bénéfices liées à l'action et à la production, cette dimension distributive semble relativement moins reliée au risque de burnout comparativement aux dimensions procédurale et informationnelle. Certes, il faut tenir compte que le fait d'augmenter la justice distributive peut rendre les salariés plus efficaces en termes de productivité et de réussite pour les

## DISCUSSION GENERALE

organisations (Whitman et al, 2012). De plus, il faut tenir compte du fait comme Becker et Cropanzano (2011) l'ont démontré dans une analyse sur la dynamique du turnover, que les trois quart des salariés les plus performants, quittent l'entreprise après avoir trouvé de meilleures opportunités de carrière (turnover fonctionnel). Et pour garder ce personnel compétent, les auteurs préconisent d'adopter un système d'évaluation et de récompenses « juste », en augmentant la justice distributive (adéquation de la compensation avec le haut niveau de compétence de ces salariés). Cependant, nos résultats montrent que du point de vue de la santé et de la qualité de vie émotionnelle au travail, la justice distributive semble moins efficace que les justices procédurale et informationnelle pour développer un climat favorable à la santé mentale au travail. Ainsi, proposer aux organisations des programmes destinés à développer uniquement le climat de justice distributive pour augmenter leur productivité peut ne pas suffire à long terme sur le plan de la santé des salariés et au niveau de la promotion de la qualité de vie émotionnelle et des comportements favorables au travail. Il faut répliquer ces résultats avant de tirer de telles conclusions, mais il semble que les salariés ont davantage besoin pour se sentir bien au travail de justice procédurale sans doute pour s'identifier positivement socialement à leur groupe. Ce type de justice répond sans doute à de plus forts besoins liés à l'éthique des décisions prises par la hiérarchie, et au fait de pouvoir participer aux décisions qui les concernent (avoir la voix). Enfin, il semble plus important pour la santé et pour ressentir des états positifs au travail que le management se préoccupe de donner à temps des informations justes c'est-à-dire sincères, détaillée, claires, et adéquates. Nous avons vu que la justice distributive et interactionnelle sont des dimensions importantes et reliées à toutes les variables étudiées au sein de nos recherches mais elles semblent passer en second plan au niveau des besoins psychologiques pour prédire l'engagement et les comportements favorables au travail.

Enfin, une dernière implication pratique est liée à l'opérationnalité et l'efficacité des formations au management juste proposées aux organisations. Pouvoir sensibiliser plus rapidement les managers aux nécessités d'améliorer la qualité juste de leurs actions et inscrire dans le temps ces nouvelles attitudes et nouveaux comportements dans leur management nous semblent primordiales et cela implique plusieurs réflexions. La première qui nous paraît importante est de savoir s'il faut ou pas rendre obligatoire les formations à suivre au sein de l'organisation. Nous avons vu dans l'étude 4 qu'il serait judicieux que les formations ne soient pas rendues obligatoires pour susciter une adhésion interne ou un plus fort engagement des participants au sens de Beauvois, Joule, Brunetti (1993), et en permettant un changement réel du comportement.

## DISCUSSION GENERALE

De plus, ne pas imposer les formations devrait permettre d'atténuer les réactions émotionnelles négatives de certains salariés qui vivent déjà une relation dégradée à leur travail ou avec leur hiérarchie et à qui l'on impose de venir se former malgré eux. S'il y a trop de personnes dans le groupe ayant des attitudes défavorables envers l'organisation cela risque d'être contre-productif. Ainsi, l'efficacité des formations peut augmenter s'il y a une bonne dynamique de groupe, et un climat d'apprentissage positif et favorable aux changements motivés et réels des pratiques de management. Il serait intéressant de vérifier expérimentalement si le fait de suivre la formation en management juste de manière imposée ou par choix a une influence réelle sur l'efficacité de ces formations à long terme. Si les formations doivent rester obligatoires faute de participants, il faudrait sans doute former les personnes en amont de leur prise de fonction d'encadrement et prévoir un suivi régulier.

De plus, nous avons remarqué, qu'un des problèmes rencontrés pour former les managers au management juste est le manque de confiance des encadrants à changer leur pratique. Par exemple, dans nos formations certains responsables d'équipe ont pensé inconcevable l'idée de devoir s'excuser devant leur équipe même en cas d'erreur de leur part, craignant de perdre leur crédibilité ou d'être manipulé par des salariés « difficiles ». Brockner (2005) a aussi identifié ce frein sur des managers qui jugeaient impossible d'avoir du tact par exemple pour annoncer un licenciement ou une mauvaise nouvelle. Cet auteur préconise d'augmenter la confiance des managers en rendant le concept de management juste plus facile d'accès et afin de donner envie aux encadrants de changer et donc d'augmenter leur motivation à modifier leurs croyances et leurs comportements. Ainsi, il conviendrait de réfléchir sur la façon de rendre ces formations plus faciles d'accès. Selon Brockner, rendre accessible les formations cela devrait augmenter le sentiment de confiance et d'efficacité des managers à s'engager complètement dans la formation. Nous avons pensé qu'un des moyens de rendre plus accessible, lisible et concret les comportements de management justes est de les filmer. Fournir une base visuelle de ces comportements justes dans toute leur diversité et dans différents contextes, cela pourrait sans doute aider les managers à se rendre compte des effets du management juste et des moyens d'acquérir ces habiletés par modelage (Bandura, 2003).

### *Futures recherches*

L'apport majeur de nos recherches est la confirmation que les relations entre justice et santé au travail via le burnout ou l'engagement, ainsi que la justice et les comportements de courtoisie s'expliquent par le vécu émotionnel. Il faut poursuivre les recherches pour expliquer

## DISCUSSION GENERALE

pourquoi ces relations s'expliquent totalement ou partiellement par l'affect comme nous l'avons vu au cours de nos recherches. Bien que nous n'ayons pas pris en compte les mesures liées à l'identité sociale (Blader et Tyler, 2009) ou à la qualité de l'échange (Colquitt et al., 2013), il serait intéressant dans de prochaines investigations d'intégrer ces mesures (qualité d'échange et identité sociale) pour mieux comprendre les liens entre perceptions de justice et les répercussions sur la santé ou les comportements favorables au travail. La confrontation entre la perspective théorique de l'échange social (Blau, 1964, pour une revue voir Cropanzano et Mitchell, 2005) qui décrit comment les ressources concrètes et symboliques s'échangent pour favoriser de « bonnes relations » avec le modèle relationnel (Tyler et Lind, 1992) axé sur l'identité sociale du salarié, permet sans doute de mieux comprendre les facteurs à l'origine des réactions émotionnelles et qui pourraient expliquer les relations entre justice et santé. Plus globalement, c'est l'analyse des évaluations faites par les individus qui nous permettront de mieux comprendre ces liens comme le sous-tendent les théories évaluatives des émotions. Aussi, il faudrait tenir compte dans les prochaines études des attitudes et des évaluations que les individus font de leurs ressources (e.g., support perçu des collègues et de la hiérarchie) et analyser les croyances que les salariés ont sur les possibilités de modifier ou améliorer leur vécu d'injustice (e.g., leur niveau d'optimisme et les évaluations centrales de soi). La mesure de ces facteurs permettrait sans doute de mieux comprendre l'impact des différentes dimensions de justice sur la santé au travail.

Dans cette perspective, il serait intéressant de poursuivre la recherche des mécanismes qui interviennent dans les réactions à l'injustice comme les phénomènes de protection de l'identité sociale au travers de rationalisations. En effet, il est possible que lors d'injustice perçue des phénomènes de rationalisations apparaissent de façon à protéger l'identité sociale construite autour du groupe d'appartenance. Il serait possible de vérifier en situation d'injustice, si les individus fortement identifiés à leur travail attribuent moins de responsabilités à la hiérarchie via leur raisonnement contrefactuel et en nous appuyant sur la théorie de justice (Folger et Cropanzano, 2001), comparé à ceux qui sont moins identifiés par exemple. Peut-être que ce phénomène s'inverse à partir d'un certain niveau d'injustice en engendrant plus de réactions défavorables à la santé en terme de burnout. En effet, selon cette théorie de justice, l'individu dans une situation d'injustice cherche indirectement à désigner un responsable pour savoir s'il y a eu injustice ou non. Il cherche à déterminer l'existence d'un préjudice causé par une autorité responsable, la présence d'une action délibérée de l'auteur causant cette injustice et l'existence d'une violation éthique ou morale.

## DISCUSSION GENERALE

Ces trois types de raisonnements contrefactuels permettraient de donner des indications sur la façon de rationaliser les événements de justice et voir les liens avec le vécu émotionnel et comportemental.

Enfin, nous devons rechercher pourquoi les états émotionnels expliquent la relation entre justice et les états favorables au travail. Bien que les perceptions de justice sont des processus cognitifs dynamiques imbriquées aux émotions (Cropanzano et al, 2011), la recherche des antécédents et des conséquents mais aussi des modérateurs à la relation entre justice et santé permettra de mieux comprendre les mécanismes en jeu. A ce titre et concernant les facteurs qui pourraient modérer les relations entre justice et citoyenneté, Alarcon, Eschleman et Bawling (2009) montrent dans une méta-analyse qu'au sein d'un environnement de travail stressant, certaines personnes plus que d'autres risquent de développer un burnout en fonction du niveau des facteurs de protection liés à la personnalité. En effet, les traits de personnalité faibles sur l'estime de soi, le sentiment d'auto-efficacité générale, le locus interne, la stabilité émotionnelle, la conscienciosité, l'agréabilité, l'affectivité positive, la robustesse, la proactivité et l'optimisme sont corrélés significativement aux trois dimensions du burnout. Il est probable que ces facteurs de protection liés à la personnalité et l'évaluation centrale du soi jouent aussi un rôle dans la relation entre justice et burnout. Par exemple, Eib, Von Thiel, Schwarz et Blom (2015) ont montré que le lieu du contrôle (Rotter, 1966), augmente le mal-être des personnes ayant un lieu du contrôle externe en contexte de perceptions globales d'injustice. Une dernière perspective interculturelle de recherche est intéressante à poursuivre selon Nadisic, et Steiner (2010) en lien avec les dimensions culturelles de Hofstede (1980). En effet, la distance hiérarchique, le degré de masculinité/féminité et d'individualisme/collectivisme par exemple ont un impact sur les jugements de justice différent et il faut en tenir compte dans les futures recherches afin de définir les effets universels de justice des effets plus socio-normatifs et culturels (Van den Bos, Brockner, Stein, Steiner, Van Yperen, et Dekker, 2010).

# Bibliographie

- Accord National Interprofessionnel Qualité de Vie au Travail (2013). NOR : ASET1351058M-CC 2013/41 [en ligne]. [http://www.journal-officiel.gouv.fr/publications/boc/boc/2013/0041/boc\\_20130041\\_0000\\_0011.pdf](http://www.journal-officiel.gouv.fr/publications/boc/boc/2013/0041/boc_20130041_0000_0011.pdf) (page consultée le 22 décembre 2014).
- Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67 (5), 422-436.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In Berkowitz L. (ed.), *Advances in experimental social psychology* (2, pp.267-299). Academic Press, New York.
- Aiken, L. S., et West, S. G. (1991). *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*, Newbury Park, CA: SAGE Publications.
- Ames, D. R., Maissen, B. L., et Brockner, J. (2012). Listening and interpersonal influence. *Journal of Research in Personality*, 46, 345-349.
- Aouba, A., Pequignot, F., Le Toullec A., et Jouglu, E. (2007). Les causes médicales de décès en France en 2004 et leur évolution 1980-2004. *Bulletin épidémiologique hebdomadaire*, n° 35-36, 308-314.
- Akremiti, A., Nasr, M. I., et Camerman, J. (2006). Justice organisationnelle : un modèle intégrateur des antécédents et des conséquences, chap.2. In Akremiti, A. E., Guerrero, S., et Neveu, J. P. (eds. de boeck), *Comportement organisationnel. Justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel*, 2, 47-89.
- Alarcon, G., Eschleman, K. J., et Bowling, N. A. (2009). Relationships between personality variables and burnout: A meta-analysis. *Work and stress*, 23, 244-263.
- Allen, T. D., Herst, D. E. L., Bruck, C. S., et Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-to-family conflict: A review and agenda for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), 278-308.
- Allonier, C., Dourgno, P., et Rochereau, T. (2008). *Enquête sur la Santé et la Protection Sociale 2006*. Rapport IRDES, n° 1701.
- Angie, A. D., Connelly, S., Waples, E. P., et Kligyte, V. (2011). The influence of discrete emotions on judgement and decision-making: a meta-analytic review. *Cognition and emotion*, 25 (8).
- Ambrose, M., Hess, R. L., et Ganesan, S. (2007). The relationship between justice and attitudes: an examination of justice effects on event and system-related attitudes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103, 21-36.
- Ambrose, M. L., et Schminke, M. (2009). The role of overall justice judgments in organizational justice research: a test of mediation. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 491-500.
- Armon, G., Melamed, S., Shirom, A., et Shapira, I. (2010). Elevated burnout predicts the set of musculoskeletal pain among apparently healthy employees. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15 (4), 399-408.
- Averill, J. R. (1982). *Anger and aggression: An essay on emotion*. New York: Springer-Verlag
- Bagger, J., Cropanzano, R., et Ko, J. (2006). La justice organisationnelle : définitions, modèles et nouveaux développements. In Akremiti, A. E., Guerrero, S., et Neveu, J. P., *Comportement organisationnel, Justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel* (vol.2, pp. 25-88). Bruxelles, De Boeck Université.

- Bakker, A. B., et Oerlemans, W. G. (2011). Subjective well-being in organizations. In Cameron, K. S. et Spreitzer, G. M. (Eds.), *The Oxford handbook of positive organizational scholarship*, New York, NY: Oxford University Press, 178–189.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Demerouti, E., Janssen, P. P., Van Der Hulst, R., et Brouwer, J. (2000). Using equity theory to examine the difference between burnout and depression. *Anxiety, Stress and Coping*, 13 (3), 247-268.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M., et Taris, T.W. (2008). Work engagement: The emergence of a new concept in occupational health psychology. *Work and Stress* 22, 187-200.
- Barclay, A., et Kiefer, T. (2014). Approach or avoid? Exploring overall justice and the differential effects of positive and negative emotions. *Journal of management*, 40 (7), 1857-1898.
- Barling, J., Rogers, A. G., et Kelloway, E. K. (2001). Behind closed doors: In-home workers' experience of sexual harassment and workplace violence. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6, 255–269.
- Baron R. M., et Kenny D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Barsky, A., et Kaplan, S. (2007). If you feel bad, it's unfair: a quantitative synthesis of affect and organizational justice perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 286–295.
- Bandura, A. (2003). *Auto-efficacité. Le sentiment d'efficacité personnelle*. Ed. De boeck.
- Beauvois, J. L., Joule, R. V. et Brunetti, F. (1993). Cognitive rationalization and act rationalization in an escalation of commitment, *Basic and applied social psychology*, 14, 1-17.
- Becker, W. J., et Cropanzano, R. (2011). Dynamic aspects of voluntary turnover: An integrated approach to curvilinearity in the performance–turnover relationship. *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 233–246.
- Beck, A. T. (1970). The core problem in depression: The cognitive triad. In J. H. Masserman (Ed.), *Depression: Theories and therapies*, New York: Grune and Stratton, 47-55.
- Beck, A. T. (1988). *Cognitive therapy of depression: A personal reflection*. The Malcolm Millar Lecture in Psychotherapy. Aberdeen: Scottish Cultural Press.
- Beck, A. T., Brown, G., Epstein, N., et Steer, R. A. (1988). An inventory for measuring clinical anxiety: Psychometric properties. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 56, 893-897.
- Ben-Ari, R., Tsur, Y., et Har-Even, D. (2006). Procedural Justice, Stress Appraisal, and Athletes Attitudes. *International Journal of Stress Management*, 13 (1), 23-44.
- Bies, R. J. (1987). The predicament of injustice: The management of moral outrage. In Cummings, L. L. et Staw, B. M (ed.), *Research in organizational behaviour*, CT: JAI Press, Greenwich, 9, 289–319
- Bies, R. J., et Moag, J. S. (1986). Interactional justice: Communication criteria for fairness, in B. Sheppard (ed.), *Research on negotiation in organizations*, CT: JAI Press, Greenwich, 1, 43–55.
- Blader, S. L., et Tyler, T. R. (2003). A four component model of procedural justice: Defining the meaning of a fair process. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29, 747-758.
- Blader, S. L., et Tyler, T. R. (2009). Testing and extending the group engagement model: linkages between social identity, procedural justice, economic outcomes, and extrarole behavior. *Journal of Applied Psychology*, 94 (2), 445-464.
- Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*, New York: John Wiley and Sons, Inc

- Bobillier-Chaumon, M. E., et Sarnin, P. (2012). *Manuel de psychologie du travail et des organisations. Les enjeux psychologiques du travail*. Ed. De Boeck.
- Bolte, A., Goschkey, T., et Kuhl, J. (2003). Emotion and intuition: Effects of positive and negative mood on implicit judgments of semantic coherence. *Psychological Science*, 14, 416–421.
- Borman, W. C, Buck, D. E., Hanson, M. A. Motowildo, S. J., Stark, S., et Drasgow, F. (2001). An examination of the comparative reliability, validity and accuracy of performance ratings made using computerized adaptative scales. *Journal of Applied Psychology*, 86 (5), 965-973.
- Bosma, H., Marmot, M. G., Hemingway, H., Nicholson, A. C., Brunner, E., et Stansfeld, S. A. (1997). Low job control and risk of coronary heart disease. In Whitehall II (prospective cohort) study. *British Medical Journal*, 314, 558–564.
- Böckerman, P., et Ilmakunnas, P. (2008). Interaction of working conditions, job satisfaction, and sickness absences: evidence from a representative sample of employees. *Social science and medicine*, 67, 520-528.
- Brams, S. J., et Taylor, A. D. (1996). *Fair Division: From cake-cutting to dispute resolution*. (pp. 138–143). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Brebels, L., De Cremer, D., et Sedikides C. (2008). Retaliation as a response to procedural unfairness: a self-regulatory approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 95 (6), 1511-1525.
- Brief, A. P., et Motowildo, S. J. (1996). Prosocial Organizational Behaviors. *Academy of Management Review*, 11, 710-725.
- Brockner, J. (1990). Scope of justice in the workplace: How survivors react to co-worker layoffs. *Journal of Social Issues*, 46(1), 95-106.
- Brockner, J., Heuer, L., Siegel, P., Wiesenfeld, B., Martin, C., Grover, S., Reed, T., et Bjorgvinsson, S. (1998). The moderating effect of self-esteem in reaction to voice: Converging evidence from four studies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(2), 394-407.
- Brockner, J., De Cremer, D., Van den Bos, K., et Chen, Y. R. (2005). The influence of interdependent self-construal on procedural fairness effects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 96, 155-167.
- Brockner, J., Konovsky, M., Cooper-Schneider, R., Folger, R., Martin, C., et Bies, R. J. (1994). The interactive effects of procedural justice and outcome negativity on the victims and survivors of job loss. *Academy of Management Journal*, 37, 397–409.
- Brockner, J., et Wiesenfeld, B. (1996). An integrative framework for explaining reactions to decisions: Interactive effects of outcomes and procedures. *Psychological Bulletin*, 120, 189–208.
- Brockner, J. and Wiesenfeld, B. (2005). How, When, and Why Does Outcome Favorability Interact with Procedural Fairness? In Greenberg, J. and Colquitt, J. A. (eds.), *Handbook of Organizational Justice*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 525-553.
- Bureau International du Travail Genève (2013). La prévention du stress au travail: liste des points de contrôle. Solutions pratiques pour la prévention du stress en milieu de travail. [en ligne]. [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/--safework/documents/instructionalmaterial/wcms\\_233837.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/--safework/documents/instructionalmaterial/wcms_233837.pdf) (page consultée le 06 janvier 2015).
- Caprara G. V., Di Giunta, L., Eisenberg, N., Gerbino, M., Pastorelli, C., et Tramontano, C. (2008). Assessing Regulatory Emotional Self-Efficacy in Three Countries. *Psychological assessment*, 20 (3), 227–237.



- Carver, C. S., Scheier, M. F., et Weintraub, J. K. (1989). Assessing Coping Strategies: A Theoretically Based Approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56(2), 267–283.
- Choi, J. (2008). Event justice perceptions and employees' reactions: perceptions of social entity justice as a moderator. *Journal of Applied Psychology*, 93 (3), 513-528.
- 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.
- Cohen, S., Doyle, W. J., Turner, R. B., Alper, C. M., et Skoner, D. P. (2003). Emotional style and susceptibility to the common cold. *Psychosomatic Medicine*, 65, 652–657.
- Cole, N. D., et Latham G. P. (1997). Effects of training in procedural justice on perceptions of disciplinary fairness by unionized employees and disciplinary subject matter experts. *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 699-705.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86, 386-400.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., et Ng, K. Y. (2001). Justice at the millenium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 425-445.
- Colquitt, J. A., Greenberg, J., et Zapata-Phelan, C. P. (2005). What is organizational justice? A historical overview. In Greenberg, J. et Colquitt, J. A., *Handbook of organizational justice*. Ed. LEA London.
- Colquitt, J. A. et Shaw, J. C. (2005). How should organisational justice be measured ? In Greenberg, J. et Colquitt, J. A., *Handbook of organizational justice*. Ed. LEA London.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E., et Wesson, M. J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 199-236.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Judge, T. A., et Shaw, J. C. (2006). Justice and personality: using integrative theories to derive moderators of justice effects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100, 110-127.
- Colquitt, J. A., Zapata-Phelan, C. P., et Roberson, Q. M. (2005). Justice in teams: A review of fairness effects in collective contexts. In J. J. Martocchio (Ed.), *Research in personnel and human resources management*, Oxford, UK: Elsevier, 24, 53-94.
- Conner, D. S. (2002). The role of equity sensitivity in organizational justice perceptions. Dissertation Abstracts International: Section A. *Humanities and Social Sciences*, 63, 1901.
- Cousson, F., Bruchon-Schweitzer, M., Quintard, B., Nuissier, J., et Rascle, N. (1996). Analyse multidimensionnelle d'une échelle de coping : validation française de la WCC-R (Ways of Coping Checklist Revised). *Psychologie Française*, 41(2), 155-164.
- Cox, T., et Griffiths, A. (1995). The nature and measurement of work stress: theory and practice. In Wilson J.R et Corlett, E.N. (Eds.), *Evaluation of human work: a practical ergonomics methodology*, London: Taylor et Francis.
- Croizet, J. C., et Claire, T. (1998). Extending the Concept of Stereotype threat to Social Class: The Intellectual Underperformance of Students From Low Socioeconomic Backgrounds. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 24 (6), 594-588.
- Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. E., et Rupp, D. R. (2001). Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 164-209.
- Cropanzano, R., et Folger, R. (1991). Procedural justice and worker motivation. In Steers, R. M. et Porter, L. W. (eds.), *Motivation and Work Behavior*, 5th ed., McGraw-Hill, New York, 131–143.

- Cropanzano, R., James, K., et Konovsky, M. A. (1993). Dispositional affectivity as a predictor of work attitudes and job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 595-606.
- Cropanzano, R., et Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review, *Journal of management*, 31 (6), 874-900.
- Cropanzano, R., Stein, J. H., et Nadisic, T. (2011). *Social Justice and the Experience of Emotion*. Ed. Routledge.
- Cropanzano, R., Weiss, H. M., Hale, J. M., et Reb, J. (2003). The structure of affect: Reconsidering the relationship between negative and positive affectivity. *Journal of Management*, 29 (6), 831-857.
- Crawford, E. R., LePine, J. A., et Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 834-848.
- Csikszentmihalyi, M. (1997). *Finding Flow: The Psychology of Engagement with Everyday Life*. New York: Basic Books.
- Davidson, R. J., Kabat-Zinn, J., Schumacher, J., Rosenkranz, M., Muller, D., et Santorelli, S. F. (2003). Alterations in brain and immune function produced by mindfulness meditation. *Psychosomatic Medicine*, 65, 564–570.
- Danner, D. D., Snowdon, D. A., et Friesen, W. V. (2001). Positive emotions in early life and longevity: Findings from the Nun Study. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80, 804–813.
- Dawson, J. F., et Richter, A. W. (2006). Probing three-way interactions in moderated multiple regression analysis: Development and application of a slope difference test. *Journal of Applied Psychology*, 91 (4), 917-926.
- Dejours, C., et Bègue, F. (2009). *Suicide et travail : que faire ?*, Paris, PUF.
- Désert, M., Croizet, J. C., et Leyens, J. P. (2002). La menace du stéréotype : une interaction entre situation et identité. *L'Année psychologique*, 102 (3), 555-576.
- Doyle, C.E. (2004). A study of stress: design of environments and work. In *Work and Organizational psychology an introduction with attitude*, Eds. New York Psychology Press, chap. 4, 111-158.
- Egloff, B., Schmukle, S. C., Burns, L. R., Kohlmann, C.W., et Hock, M. (2003). Facets of Dynamic Positive Affect: Differentiating Joy, Interest, and Activation in the Positive and Negative Affect Schedule (PANAS). *Journal of Personality and Social Psychology*, 85(3), 528-540.
- Elovainio, M., Kivimäki, M., et Helkama, K. (2001). Organizational justice evaluations, job control, and occupational strain. *Journal of Applied Psychology*, 86, 418–424.
- Elovainio, M., Kivimäki, M., Vahtera, J., Virtanen, M., Keltikangas-Järvinen, L. (2003). Personality as a moderator in the relations between perceptions of organizational justice and sickness absence. *Journal of vocational behavior*, 63, 379-395.
- Elovainio, M., Van den Bos, K., Linna, A., Kivimäki, M, Ala-Mursula, L., Pentti, J., Vahtera, J. (2005). Combined effects of uncertainty and organizational justice on employee health: testing the uncertainty management model of fairness judgments among Finnish public sector employees. *Social Science and Medecine*, 61, 2501-2512.
- Elo, A. L., Ervasti, J., Kuosma, E. et Mattila, P. (2008). Evaluation of an organizational stress management program in a municipal public works organization. *Journal of occupational health psychology*, 13, 10-23.
- Eurogip (2010). *Risques psychosociaux au travail : une problématique européenne*. N°47/F Eurostat (2009). Statistics in focus.

- Fenina, A., Geffroy, Y., Minc, C., Renaud, T., Sarlon, E., et Sermet, C. (2006). Les dépenses de prévention et les dépenses de soins par pathologie en France. *Questions d'économie de la santé, IRDES*, n° 111.
- Festinger, L. (1957). *A Theory of Cognitive Dissonance*, Stanford University Press.
- Fillion, L., Tremblay, I., Truchon, M., Côté, D., Struthers, C. W., et Dupuis, R. (2007). Job satisfaction and emotional distress among nurses providing palliative care: empirical evidence for an integrative occupational stress-model. *International Journal of Stress Management*, 14, 1-25.
- Finkelstein, R., Minibas-Poussard, J., et Bastounis, M. (2009). The moderating role of seeking social support on coping styles and perceptions of organizational justice: a study with french and turkish students. *Social Behavior and Personality*, 37 (6), 845-862.
- Finkelstein, R., Oberlé, D., et Gachenot, E. (2006). Modulation des règles de la justice distributive: l'impact du groupe, de l'anticipation d'interaction et de la discrimination perçue sur le mode de rétribution des employés. *Revue internationale de psychologie sociale*, 1 (19), 17-48.
- Fischer, R., et Boer, D. (2011). What is more important for national well-being: Money or autonomy? A meta-analysis of well-being, burnout and anxiety across 63 societies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 101, 164-184.
- Folger, R. (1986). Rethinking equity theory: A referent cognitions model. In H. W. Beirhoff, R. L. Cohen, et J. Greenberg (Eds.), *Justice in social relations*, New York: Plenum Press, 145-162.
- Folger, R., et Konovsky, M. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of management Journal*, 32, 115-130.
- Folger, R., et Cropanzano, R. (2001). Fairness theory: Justice as accountability. In J. Greenberg et R. Cropanzano (Eds.), *Advances in organizational justice*, Stanford, CA: Stanford University Press, 1-55.
- Folger, R., Cropanzano, R., et Goldman, B. (2005). What is the relationship between justice and morality? In J. Greenberg et J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice*, Mahwah, NJ: Erlbaum, 215-245.
- Folkman, S. et Moskowitz, J. T. (2000). Positive Affect and the Other Side of Coping. *American Psychologist*, 55(6), 647-654.
- Folkman, S. (1997). Positive psychological states and coping with severe stress. *Social Science and Medicine*, 45, 1207-1221.
- Folkman, S., Lazarus, R. S. (1988). Coping as mediator of emotion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54 (3), 466-475.
- Fortin, M. (2008). Perspectives on organizational justice: concept clarification, social context integration, time and links with morality. *International journal of management reviews*, 10 (2), 93-126.
- Fourcade, N, Von Lennep, F., Bossard, C., Chan-Chee, C., Moisy, M., et Ulrich, V. (2014). *Suicide: état des lieux des connaissances et perspectives de recherche : 1er rapport Observatoire national du suicide*, paris, DICOM.
- Francis, L., et Barling, J. (2005). Organizational injustice and psychological strain. *Canadian Journal of Behavioral Science*, 37, 250-261.
- Fredrickson, B. L. (1998). What good are positive emotions? *Review of General Psychology*, 2, 300-319.
- Fredrickson, B. L. (2000). Why positive emotions matter in organizations: Lessons from the broaden-and-build model. *The Psychologist-Manager Journal*, 4(2), 131-142.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56, 218-226.

- Fredrickson, B. L., et Branigan, C. A. (2005). Positive emotions broaden the scope of attention and thought–action repertoires. *Cognition and Emotion*, 19, 313–332.
- Fredrickson, B. L. et Joiner, T. (2002). Positive emotions trigger upward spirals toward emotional well-being. *Psychological Science*, 13, 172–175.
- Fredrickson, B. L., Mancuso, R. A., Branigan, C., et Tugade, M. M. (2000). *The undoing effect of positive emotions*, 24, 237–258.
- Fredrickson, B. L., Tugade, M. M., Waugh, C. E., et Larkin, G. (2003). What good are positive emotions in crises? A prospective study of resilience and emotions following the terrorist attacks on the United States on September 11th, 2001. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, 365–376.
- Freudenberger, H. J., et Richelson, G. (1980). *Burnout: The High Cost of High Achievement*. Eds. Anchor Press.
- Frijda, N. H. (1986). *The emotions*. Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Frijda, N. H. (1987). Emotions, cognitive structure and action tendency. *Cognition and Emotion*, 1, 115-144.
- Frijda, N. H. (1993). The place of appraisal in emotion. *Cognition and Emotion*, 7, 357–87.
- Ganster, D. C., Schaubroeck, J., Sime, W. E., et Mayes, B. T. (1991). The nomological validity of the Type A personality among employed adults. *Journal of applied psychology*, 76, 143-168.
- Gilliland, S. W., et Chan, D. (2001). Justice in organizations: theory, methods and applications. In Anderson, N. Ones, D.S. Sinangil, H.K. Viswesvaran, C., *Handbook of Industrial Work and Organizational Psychology*, (vol.2). Ed Sage.
- Gollac, M. et Bodier, M. (2011). *Mesurer les facteurs psychosociaux de risques au travail pour mieux les maîtriser*. La documentation française.
- Gollac, M. et Volkoff, S. (2006). La santé au travail et ses masques. *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°163, 4-16.
- Gonzales, C. M., et Tyler, T. R. (2007). Emotional reactions to unfairness. In D., De Cremer, *Advances in the psychology of justice and affect*, I.A.P, Inc., 109–126.
- Grandey A., Fisk G. H., et Steiner D. (2005). Must “service with a smile” be stressful? The moderating role of personal control for american and French employees. *Journal of applied psychology*, 90 (5), 893-904.
- Greenberg, J. (1990). Employee theft as a reaction to underpayment inequity: the hidden cost of pay cuts. *Journal of Applied Psychology*, 75, 561-568.
- Greenberg, J. (1993). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice, in R. Cropanzano (ed.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management*, (pp. 79-103). NJ: Erlbaum, Hillsdale.
- Greenberg, J. (2006). Losing sleep over organizational injustice: attenuating insomniac reactions to underpayment inequity with supervisory training in interactional justice. *Journal of applied psychology*, 91 (1), 58-69.
- Greenberg, J. et Bies, R. J. (1992). Establishing the role of empirical studies of organizational justice in philosophical enquiries into business ethics. *Journal of Business Ethics*, 11, 433-444.
- Grossi, G., Perski, A., Evengard, B., Blomkvist, V., et Orth-Gomer, K. (2003). Physiological correlates of burnout among women. *Journal of Psychosomatic Research*, 55, 309-316.
- Hallberg, U. E., et Schaufeli, W. B. (2006). “Same same” but different? Can work engagement be discriminated from job involvement and organisational commitment? *The European Psychologist*, 11, 119–127.

- Hart, P. M., et Cooper, C. L. (2005). Occupational stress: toward a more integrated framework. In N., Anderson, *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*, (vol.1, pp.93-114). London, Thousand Oaks, Calif.: SAGE Publications.
- Hatfield, E. Greenberger, D. Traupmann, J., et Lambert, P. (1982). Equity and sexual satisfaction in recently married couples. *The Journal of Sex Research* 18(1), 18-32.
- Hobbes, (1651) Léviathan. Traité de la matière, de la forme et du pouvoir ecclésiastique et civil Ressources [en ligne] [http://classiques.uqac.ca/classiques/hobbes\\_thomas/leviathan/leviathan.html](http://classiques.uqac.ca/classiques/hobbes_thomas/leviathan/leviathan.html) (page consultée le 14 juin 2015).
- Hobfoll, S.E. (1989). Conservation of resources: A new approach at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44, 513-524.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Holmvall, C. M. et Bobocel, D. R. (2008). What fair procedures say about me: self-construals and reactions to procedural fairness. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 105, 147-168.
- Holtz, T., et Peytavin, C. (2014). *Les cahiers des rps*, 24, 29-30.
- Homans, G. C. (1961). *Social Behaviour: Its Elementary Forms*. New York: Harcourt, Brace et World, Inc.
- Howard, L. W. (2006). *Effects of perceived injustice on stress, controlling for job and pay factors*. Paper presented at the Work, Stress, and Health Conference, Miami, FL.
- Isen, A. M., Daubman, K. A., et Nowicki, G. P. (1987). Positive affect facilitates creative problem solving. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 1122-1131.
- Isen, A. M. (1987). Positive affect, cognitive processes and social behavior. *Advances in Experimental Social Psychology*, 20, 203-253.
- Ivanchak, S. (2008). *Vers une meilleure compréhension théorique des comportements de civisme organisationnel*. Thèse de Doctorat, Université de Nice-Sophia Antipolis.
- Jackson, S. E., Schwab, R. L., et Schuler, R. S. (1986). Toward an understanding of the burnout phenomenon. *Journal of Applied Psychology*, 71(4), 630-640.
- Janssen, O. (2004). How fairness perceptions make innovative behavior more or less stressful. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 201-215.
- Jawahar, I. M., Stone, T. H. et Kisamore, J. L. (2007). Role conflict and burnout: the direct and moderating effects of political skill and perceived organisational support on burnout dimensions. *International Journal of Stress Management*, 14 (2), 142-159.
- Johnson, S. D., et Bechler, C. (1998). Examining the relationship between listening effectiveness and leadership emergence: Perceptions, behaviors, and recall. *Small Group Research*, 29(4), 452-471.
- Jouglard, D. (2012). *Le leadership juste. Une approche proactive de la justice organisationnelle : des perceptions du subordonné à l'orientation du leader*. Thèse de Doctorat, Université de Nice-Sophia Antipolis.
- Jouglard-Tritschler, D., et Steiner, D. (2005). *Validation of the four-factor model of organizational justice in France*. Communication présentée au congrès annuel de la Society for Industrial/Organizational Psychology, Los Angeles.
- Judge, T. A., et Colquitt, J. A. (2004). Organizational justice and stress: The mediating role of work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 89, 395-404.
- Kahn, W. A. (1992). To be full there: psychological presence at work. *Human Relations*, 45, 321-349.
- Kahneman, D., Knetsch, J. L., et Thaler, R. (1986). Fairness and the assumption of economics. *Journal of Business*, 59, 5285-5300.

- Kanungo, R.N. (1979). The concept of alienation and involvement revisited. *Psychological Bulletin*, 86, 119-138.
- Karasek, R. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285–306.
- Keltner, D., et Anderson, C. (2000). Saving face for Darwin: Functions and uses of embarrassment. *Current Directions in Psychological Science*, 9, 187-191.
- Keltner, D., et Buswell, B. N. (1996). Evidence for the distinctness of embarrassment, shame, and guilt: A study of recalled antecedents and facial expressions of emotion. *Cognition and Emotion*, 10, 155-171.
- Kobasa, S. C., Maddi, S. R. et Kahn, S. (1982). Hardiness and health: a prospective study. *Journal of Personality and Social Psychology*, 42, 168-177.
- Krehbiel, P. J., et Cropanzano, R. (2000). Procedural Justice, Outcome Favorability and Emotion. *Social Justice Research*, 13.4, 339-360.
- Larsen, R. J., et Diener, E. (1992). Promises and problems with the circumplex model of emotion. In M. S. Clark (Ed.), *Review of personality and social psychology* (Vol.13, pp. 25–59). Newbury Park, CA:Sage.
- Lazarus, R. S. (2000). Toward better research on stress and coping. *American Psychologist*, 55, 665–673.
- Légeron, P. (2001). *Le stress au travail*. Ed. Odile Jacob, Paris.
- Levy, B. R., Slade, M. D., Kunkel, S. R., et Kasl, S. V. (2002). Longevity increased by positive self-perceptions of aging. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83, 261–270.
- Lachmann H., Larose, C. et Penicaud, M. (2010). *Bien-être et efficacité au travail. Dix propositions pour améliorer la santé psychologique au travail*. La documentation française.
- Le Breton, D. (2015). Suicide, travail et sociologie (s). *Travailler*, 1 (3), 9-24
- Lee, R. T., et Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 123-133.
- Lerner, M. J. (1980). *The belief in a just world. A fundamental delusion*. New York: Plenum Press.
- Lerner, J., et Keltner, D. (2001). Fear, anger and risk. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81, 146-159.
- Le Roy, J., Finkelstein, R., et Rubbens, L. (2012). Comment étudier les comportements hostiles au travail ? Conceptualisation et application dans un contexte français. *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, 3 (95-96), 393-416.
- Leventhal, G. S. (1976). The Distribution of Rewards and Resources in Groups and Organizations. In Berkowitz et Walster (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology, Equity Theory: Toward a General Theory of Social Interaction*, New York.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? In Gergen, M. S. et Willis, R. S. (éd.), *Social exchange: Advances in theory and research*, (pp. 27-55). Plenum Press, New York.
- Leventhal, G.S., Karuza, J. et Fry, W.R. (1980). Beyond fairness: A theory of allocation preferences. In Mikula, G. (éd.), *Justice and social interaction*, (pp. 167-218). Springer-Verlag, New York.
- Lind, E. A., Kulik, C. T, Ambrose, M., et de Vera Park, M. V. (1993). Individual and corporate dispute resolution: Using procedural fairness as a decision heuristic. *Administrative Science Quarterly*, 38, 2, 224-251.

- Linhart, D. (2011). Travail. Les grandes tendances. In Lau, E., *L'état de la France. 2011-2012 Société-Culture- Economie- Politique- Territoires- Union européenne*. Ed. La Découverte, Paris.
- Lock, J. (1689). Lettre sur la tolérance. In Vernière, P., *Présentation de la Lettre sur la tolérance*, Ressources [en ligne] [http://t.m.p.free.fr/textes/Lettre\\_sur\\_la\\_tolerance.pdf](http://t.m.p.free.fr/textes/Lettre_sur_la_tolerance.pdf) (page consultée le 14 juin 2015).
- Malakoff Médéric (2013). Baromètre Malakoff Médéric santé et bien-être au travail 2013 [en ligne]. <http://www.malakoffmederic.com/entreprises/prevention/prevention/etudes-dossiers/index.jsp> (page consultée le 07 janvier 2015).
- Malakoff Médéric (2014). Santé et bien-être des salariés, performance des entreprises. Chiffres clés 2014 [en ligne]. [http://www.malakoffmederic.com/groupe/blobs/medias/s/2894cd5818c03295/AALZ1412-1285\\_Rapport\\_SBE\\_synthese\\_et\\_solutions\\_BD.pdf](http://www.malakoffmederic.com/groupe/blobs/medias/s/2894cd5818c03295/AALZ1412-1285_Rapport_SBE_synthese_et_solutions_BD.pdf) (page consulté le 05 janvier 2015).
- Mansour-Cole, D., et Scott., S. (1998). Hearing it through the grapevine: The influence of source of layoff information and leader-member-relations on survivors' justice perceptions. *Personnel Psychology*, 51, 25-54.
- Martens, A., Johns, M., Greenberd, J., et Schimel, J. (2006). Combating stereotype threat: The effect of self-affirmation on women's intellectual performance. *Journal of Experimental Social Psychology*, 42(2), 236-243.
- Maslach, C. (1993). Burnout: A multidimensional perspective. In W. B. Schaufeli, C. Maslach, et T. Marek (Eds.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research* (pp.19-32). Washington, DC: Taylor et Francis.
- Maslach, C. et Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2, 99-113.
- Maslach, C., et Jackson, S. E. (1984). Burnout in organizational settings. *Applied Social Psychology Annual*, 5, 133-153.
- Maslach, C., et Jackson, S. E. (1986). *Maslach Burnout Inventory: Second Edition*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C., Jackson, S. E., et Leiter, M. (1996). *Maslach burnout inventory manual* (3 ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C., et Leiter, M. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of applied psychology*, 93 (3), 498-512.
- Maslach, C., et Leiter, M. (2005). Stress and burnout: The critical research. In C. L. Cooper (Ed.), *Handbook of stress medicine and health* (pp. 153–170). 2nd ed. London: CRC Press.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., et Leiter, M. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Masterson, S., Byrne, Z., et Mao, H. (2005). Interpersonal and Informational Justice: Identifying the Differential Antecedents of Interactional Justice Behaviors. *Research in Social Issues in Management* (pp. 79-103). Information Age Publishing.
- Melamed, S., Shirom, A., Ioker, S., Berliner, S., et Shapira, I. (2006). Burnout and risk of Cardiovascular disease: Evidence, possible casual paths, and promising research directions. *Psychological Bulletin*, 132(3), p. 327–353.
- Meyer, J. P., et Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Miles, J. A., et Greenberg, J. (1993). Using punishment threats to attenuate social loafing effects among swimmers. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 56: 246-265.

- Mission Santé-Sécurité au travail dans les fonctions publiques (2012). Evolution de la prévention des risques professionnels : repères historiques [en ligne]. <http://www.intefp-sstfp.travail.gouv.fr> (page consultée le 02 Mars 2012).
- Moliner, C., Martínez-Tur, V., Peiró, J. M., Ramos J., et Cropanzano, R. (2005). Relationships between organizational justice and burnout at the work-unit level. *International Journal of Stress Management*, 12, p. 99-116.
- Moliner, C., Martínez-Tur, V., Peiró, J.M., Ramos, J., et Cropanzano, R. (2008). Organizational justice and extra-role customer service: The mediating role of well-being at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17, 327-348.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of applied Psychology*, 76, 845-855.
- Moorman, R. H., Blakely, G. L., et Niehoff, B. P. (1998). Does organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 41, 351-357.
- Moskowitz, J. T. (2003). Positive affect predicts lower risk of AIDS mortality. *Psychosomatic Medicine*, 65, 620–626.
- Nadistic, T., et Steiner, D. (2010). Le management juste des ressources humaines à l'international : Universalité ou spécificités culturelles ? *Revue de l'organisation responsable* 2 (5), 59-75.
- Nasse, P., et Légeron, P. (2008). *Rapport sur la détermination, la mesure, et le suivi des risques psychosociaux au travail*. La documentation française.
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., et McMurrian, R. (1996). Development and validation of work-family conflict and family-work conflict scales. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 400-410.
- Nguyen, C. (2014). La qualité de vie au travail, une solution aux risques psychosociaux ? Chronique du Journal JDN L'économie demain [en ligne] <http://www.journaldunet.com/management/expert/59303/la-qualite-de-vie-au-travail--une-solution-aux-risques-psychosociaux.shtml> (page consultée le 03 décembre 2014).
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10, 85–97.
- Organ, D. W. et Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 74, 157–164.
- Ostir, G. V., Markides, K. S., Black, S. A., et Goodwin, J. S. (2000). Emotional well-being predicts subsequent functional independence and survival. *Journal of the American Geriatrics Society*, 48, 473–478.
- Païta M., et Weill A. (2008). Les personnes en affection de longue durée au 31 décembre 2007. *Points de repère, CNAMTS*, n° 20.
- Parent-Thirion, A., Macias, E. F., Hurley, J., et Vermeylen, G. (2007). *4ème enquête européenne sur les conditions de travail*. Fondation européenne pour l'amélioration des conditions vie et de travail. Office pour les publications officielles de la communauté européenne.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., et Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563.
- Price, J. L., et Mueller, C. W. (1986). *Handbook of organizational measurement*. Marshfield, MA: Pittman.



- Rasclé, N. et Bruchon-Schweitzer, M. (2004). Le stress au travail. In Louche, C. et Pansu, P., *La psychologie appliquée à l'analyse des problèmes sociaux*, PUF.
- Rasclé, N., et Bruchon-Schweitzer, M. (2006). Burnout et santé des personnels: déterminants et prise en charge. In El Akremi, A., Guerrero, S. et Neveu, J. P., *Comportement organisationnel. Justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel*, (2, pp. 289-334). Eds. De Boeck.
- Rawls, J. (2001). *La justice comme équité : une reformulation de Théorie de la justice*, Paris, La Découverte.
- Riolli, L., et Savicki, V. (2006). Impact of fairness, leadership, and coping on strain, burnout, and turnover in organizational change. *International Journal of Stress Management*, 13(3), 351-377.
- Robbins, J. M., Ford, M. T., et Tetrick, L. E. (2012). Perceived unfairness and employee health: A meta-analytic integration. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 235-272.
- Rodell, J. B. et Colquitt, J. A. (2009). Looking ahead in times of uncertainty: the role of anticipatory justice in an organizational change context. *Journal of applied psychology*, vol 94 (4), 989-1002.
- Rolland, F. (2005). *Les apports de la justice organisationnelle dans le cadre de décisions défavorables*. Thèse de Doctorat, Université de Nice-Sophia Antipolis.
- Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies of internal versus external control of reinforcements. *Psychological Monographs*. 80, (609).
- Rowe, G., Hirsch, J., et Anderson, A. K. (2006). Positive mood broadens the attentional spotlight. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 104 no. 1, 383-388.
- Russell, J. A. (1980). A circumplex model of affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39, 1161-1178.
- Ryff, C. D., et Singer, B. (2000). Interpersonal flourishing: A positive health agenda for the new millennium. *Personality and Social Psychology Review* 4, 30-44.
- Sadker, M., et Sadker, D. (1995). *Failing at fairness: How America's schools cheat girls*. New York: Touchstone Press.
- Sander, D., et Scherer, K. (2009). *Traité de psychologie des émotions*. Ed. Dunod.
- Selye H. (1975). *Le stress de la vie: le problème de l'adaptation*. Paris: Gallimard.
- Schachter, S., et Singer, J. E. (1962). Cognitive, Social, and Physiological Determinants of Emotional State. *Psychological Review*, 69(5), 379-399.
- Schmidt, K. H. (2007). Organizational commitment: a further moderator in the relationship between work stress and strain. *International Journal of Stress Management*, vol 14 (1), 26-40.
- Schaufeli, W. B., et Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behaviour*, 25, 293-315.
- Schaufeli, W. B., et Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study and practice: A critical analysis*. London: Taylor et Francis.
- Schaufeli, W. B., Leiter, M., Maslach, C., et Jackson, S. E. (1996). Maslach Burnout Inventory- General Survey. In C. Maslach, S.E, Jackson, M., Leiter (Eds), *The Maslach Burnout Inventory-Test Manual* (3 ed.). Palo Alto: Consulting Psychologist Press.
- Schaufeli, W. B., Martínez, I., Marques-Pinto, A., Salanova, M., et Bakker, A. B. (2002). Burnout and engagement in university students: A cross national study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 33, 464-481.

- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romà, V., et Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3, 71-92.
- Schlenker, B. R. (1997). Personal responsibility: Applications of the Triangle Model. In L. L. Cummings et B. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (19, pp. 241-301). Greenwich, Connecticut: JAI Press.
- Seligman, M., et Csikszentmihalyi, M. (2000). *Positive psychology: An Introduction*. American Psychologist, 55, 5-14.
- Shaver, P., Schwartz, J., Kirson, D., et O'Connor, C. (1987). Emotion knowledge: further exploration of a prototype approach. *Journal of personality and social psychology*, 52 (6), 1061-1086.
- Shapiro, D. (2001). The death of justice theory is likely if theorists neglect the "wheels" already invented and the voices of the injustice victims. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 235-242.
- Skarlicki, D. P., et Folger, R. (1997). Retaliation in the Workplace: The Roles of Distributive, Procedural, and Interactional Justice. *Journal of Applied Psychology*, 83, 434-443.
- Skarlicki, D. P., et Latham, G. P. (1996). Increasing citizenship behavior within a labor union: A test of organizational justice theory. *Journal of Applied Psychology*, 81, 161-169.
- Skarlicki, D. P., et Latham, G. P. (1997). Leadership training in organizational justice to increase citizenship behavior within a labor union: a replication. *Personnel psychology*, 50(3), 617-33.
- Skarlicki, D. P., et Latham, G. P. (2005). How can training be used to foster organizational justice? In J. Greenberg et J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice* (pp. 273-300). Mahwah, New Jersey, London: LEA.
- Schminke, M., Cropanzano, R. et Ruppe, D. E. (2002). Organization structure and fairness perceptions: The moderating effects of organizational level. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 881-905.
- Shrout, P. E., et Bolger, N. (2002). Mediation in experimental and nonexperimental studies: New procedures and recommendations. *Psychological Methods*, 7(4), 422-445.
- Smith, C. A., Organ, D. W. et Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663.
- Smith, C. A., et Pope, L. K. (1992). Appraisal and emotion: The interactional contributions of dispositional and situational factors. In M. S. Clark (Ed.), *Emotion and social behavior: Review of personality and social psychology* (Vol.14, pp. 32-62), Newbury Park, CA: Sage.
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic intervals for indirect effects in structural equations models. In S. Leinhardt (Ed.), *Sociological methodology* (pp. 290-312). San Francisco: Jossey-Bass.
- Sonnentag, S., et Frese, M. (2003). Stress in Organizations. In W.C. Borman, R.D. Iglen, R.T. Klimoski, *Handbook of psychology, Industrial and organizational psychology* (Vol 12, pp.453-491). Eds Wiley.
- Sonnentag, S., Mojza, E. J., Binnewies, C., et Scholl, A. (2008). Being engaged at work and detached at home: A week-level study on work engagement, psychological detachment, and affect. *Work et Stress*, 22, 257-276.
- Sousa-Poza, A., et Sousa-Poza, A. A. (2000). Well-being at work: A cross-national analysis of the levels and determinants of job satisfaction, *Journal of Socio-Economics*, 29, 517-538.
- Spector, P. E. (1998). A control model of the job stress process. In C. L. Cooper (Ed.), *Theories of organizational stress* (pp. 153-169). London, England: Oxford University Press.

- Steele, C. M., Spencer, S. J., et Aronson, J. (2002). Contending with group image: The psychology of stereotype and social identity threat. *Advances in experimental social psychology*, 34, 379-440.
- Steiner, D. (2003). Équité et justice au travail. In Allouche, J., Bernoux, P., Gazier, B., Huault, I., Louart, P., Schmidt, G., et Torgnon, A.(Ed.), *Encyclopédie des ressources humaines* (pp.466-475). Vuibert.
- Stephoe, A., Wardle, J., et Marmot, M. (2005). Positive affect and health-related neuroendocrine, cardiovascular, and inflammatory responses. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, (102, pp. 6508–6512). USA.
- Stouffer, S. A., Suchman, E. A., DeVinney, L.C., Star, S. A., et Williams, R. M. (1949). *Studies in Social Psychology in World War II: The American Soldier, Adjustment During Army Life* (pp. 1-125). Princeton: Princeton University Press.
- Streicher, B., Jonas, E., Maier, Günter W., Frey, D., Woschée, R., et Wamer, B. (2007). Test of the Construct and Criteria Validity of a German Measure of Organizational Justice. *European Journal of Psychological Assessment*, 24(2), 131–139.
- Sweeney, P. D. et McFarlin, D. B. (1993). Worker's evaluations of the "ends" and the "means": An examination of four models of distributive and procedural justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55, 23–40.
- Tabibnia, G., Satpute, A. B. et Lieberman, M. D. (2009). The sunny side of fairness. Preference for fairness activates reward circuitry and disregarding unfairness activates self-control circuitry. *Psychological Science*, 19(4), 339-347.
- Tangney, J. P., et Dearing, R. (2002). *Shame and guilt in interpersonal relationships*. New York: Guilford Press.
- Taris, T. W. (2006). Is there a relationship between burnout and objective performance? A critical review of 16 studies. *Work and Stress*, 20(4), 316-334.
- Taylor, F. W. (1971). *La direction scientifique des entreprises*. Paris, Dunod.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43, 178–190.
- Tiedens, L. Z., et Linton, S. (2001). Judgment under emotional certainty and uncertainty: The effects of specific emotions and their associated certainty appraisals on cognitive processing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81, 973-988.
- Tyler, T. R., et Blader, S. L. (2000). *Cooperation in groups: Procedural justice, social identity, and behavioral engagement*. Philadelphia: Psychology Press.
- Tyler, T. R. et Blader, S. L. (2009). Testing and extending the group engagement model: Linkages between social identity, procedural justice, economic outcomes, and extrarole behavior. *Journal of Applied Psychology*, 94, 445-464.
- Tyler, T. R., DeGoey, P., et Smith, H. (1996). Understanding why the justice of group procedures matters: A test of the psychological dynamics of the group-value model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, 913-930.
- Thibaut, J., et Walker, L. (1975). *Procedural Justice: A Psychological Analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Tornblom, K. Y., et Vermunt, R. (1999). An integrative perspective on social justice: Distributive and procedural fairness evaluations of positive and negative outcome allocations. *Social Justice Research*, 12, 39–64.
- Truchot, D. (2004). *Épuisement professionnel et burnout. Concepts, modèles, interventions*. Dunod.
- Tsutsumi, A., et Kawakami, N. (2004). A review of empirical studies on the model of effort-reward imbalance at work: reducing occupational stress by implementing a new theory. *Social Science et Medecine*, 59, 2335-2359.

- Turillo, C. J., Folger, R., Lavelle, J. J., Umphress, E. E. et Gee, J. O. (2002). Is virtue its own reward? Self-sacrificial decisions for the sake of fairness. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89(1), 839-865.
- Untas, A., Koleck, M., Rasclé, N., et Bruchon-Schweitzer, M. (2012). Du modèle transactionnel à une approche dyadique en psychologie de la santé. *Psychologie française*, 57, 97-110.
- Valléry, G., et Leduc, S. (2012). *Les risques psychosociaux*. Que sais-je ? Presses Universitaires de France.
- Van den Bos, K. (2001). Reactions to perceived fairness: The impact of mortality salience and self-esteem on ratings of negative affect. *Social Justice Research*, 14, 1-23.
- Van den Bos, K. (2003). On the subjective quality of social justice: The role of affect as information in the psychology of justice judgments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85, 482-498.
- Van den Bos, K., et Lind, E.A. (2002). Uncertainty Management by Means of Fairness Judgments. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (34, pp. 1-60). San Diego, CA: Academic Press.
- Van den Bos, K., Brockner, J., Stein, J. H., Steiner, D., Van Yperen, N. W., et Dekker, D. (2010). The psychology of voice and performance capabilities in masculine and feminine cultures and contexts. *Journal of Personality and Social Psychology* 99(4), 638-648.
- Vézina, M., Bourbonnais, R., Brisson, C., et Trudel, L. (2006). Définir les risques. In *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 163, 33-40.
- Vermunt, R., et Steensma, H. (2005). How can Justice be used to manage stress in organizations. In J. Greenberg et J. A. Colquitt (Eds), *Handbook of organizational justice* (pp. 384-410). Mahwah NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Vincent, J. (2009). Pour une histoire par en bas de la santé au travail. *Mouvements* 2, N. 58, 68-78.
- Vitaliano, P., Russo, J., Carr, J. E., Maiuro, R. D., et Bekker, J. (1985). The Ways of Coping Checklist: Revision and psychometric properties. *Multivariate Behavioral Research*, 20, 3-26.
- Weiss, H. M. (2002). Conceptual and empirical foundations for the study of affect at work. In R. G. Lord, R. J. Klimoski, et R. Kanfer (Eds.) *Emotions in the workplace*. San Francisco: Jossey- Bass.
- Weiss, H. M., Suckow, K., et Cropanzano, R. (1999). Effects of justice conditions on discrete emotions. *Journal of applied psychology*, 5, 786-794.
- Waster, E. Berscheid, E., et Walster, G. W. (1973). New directions in equity research. *Journal of Personality and Social Psychology*, 25(2), 151-176.
- Watson, D., Clark, L. A., et Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of Positive and Negative affect: The PANAS Scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 1063-1070.
- Whitman, D. S., Caleo, S., Carpenter, N.C., Horner, M.T. et Bernerth, J. B. (2012). Fairness at the collective level. A meta-analytic examination of the consequences and boundary conditions of organizational justice climate. *Journal of applied psychology*, 97(4), 776-791.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E. et Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121-141.
- Zapata-Phelan, C. P., Colquitt, J. A., Scott, B.A., et Livingston, B. (2009). Procedural justice, interactional justice, and task performance: the mediating role of intrinsic motivation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108, 93-105.

Ziegler, R., Schlett, C., Casel, K., et Diehl, M. (2012). The Role of Job Satisfaction, Job Ambivalence, and Emotions at Work in Predicting Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Personnel Psychology*, 11(4), 176–190.

# Annexes

## Annexe 1.1 : Questionnaire de l'étude 1 (climat de justice)

### Enquête professionnelle

Bonjour, L'équipe de psychologie sociale de l'université de Nice, vous propose de participer à une recherche sur l'évolution des rapports au travail. A cette occasion nous invitons tous les salariés qui souhaitent y participer à répondre à une enquête qui dure une vingtaine de minutes environ. Les questions portent sur votre ressenti au travail. L'enquête consiste à lire des affirmations et à indiquer votre degré d'accord avec elles. Vos réponses seront strictement anonymes et confidentielles, et elles seront réceptionnées par les chercheurs à l'université. Leur analyse se fera en interne à l'université. Seule une synthèse statistique de l'ensemble des résultats sera communiquée sans indication de réponses individuelles. A des fins statistiques, il est préférable que vous répondiez à toutes les questions. Si toutefois il arrivait qu'une question vous pose un problème, vous pouvez passer à la suivante. Parfois il pourra vous sembler que des questions se répètent, mais même un mot différent peut changer votre avis, c'est pourquoi il est important de répondre en tenant compte de la formulation de chaque question. Il n'y a pas de bonnes ou mauvaises réponses, ce qui est important est de répondre le plus sincèrement possible. Nous vous remercions de votre participation. Pour toute demande d'informations, notre contact par mail est:

#### **Première partie:**

Nous vous demandons de lire les affirmations qui suivent en indiquant si elles correspondent à votre ressenti global au travail. Pour répondre, cliquez sur le numéro de 1 à 5 qui correspond le mieux à votre avis où : 1= Pas du tout/ à peine 2= Un peu 3= Modérément 4= Beaucoup 5= Extrêmement

(Pour une présentation plus courte du questionnaire nous avons supprimé les échelles de réponses à chaque question)

En référence à votre travail actuel, veuillez indiquer dans quelle mesure vous ressentez généralement ces états émotionnels quelle que soit la situation :

- Au travail je me sens globalement intéressé(e) / curieux(se)
- Au travail je me sens globalement emballé(e)
- Au travail je me sens globalement fort(e)
- Au travail je me sens globalement effrayé(e)
- Au travail je me sens globalement enthousiaste
- Au travail je me sens globalement irritable
- Au travail je me sens globalement honteux(se)
- Au travail je me sens globalement nerveux(se)
- Au travail je me sens globalement attentif(ve)
- Au travail je me sens globalement actif(ve)
- Au travail je me sens globalement désemparé(e)
- Au travail je me sens globalement bouleversé(e)
- Au travail je me sens globalement coupable
- Au travail je me sens globalement hostile
- Au travail je me sens globalement fier(e)
- Au travail je me sens globalement alerte
- Au travail je me sens globalement inspiré(e)
- Au travail je me sens globalement déterminé(e)
- Au travail je me sens globalement agité(e)
- Au travail je me sens globalement apeuré(e)

## Annexe 1.1 : questionnaire étude 1

### Deuxième partie

Maintenant, vous allez indiquer quels sont les sentiments que vous pouvez ressentir à votre travail. Cochez le numéro correspondant à votre choix sur l'échelle qui va de 0 à 6 où: 0= Jamais 1= Quelques fois par an 2= Une fois par mois 3= Plusieurs fois par mois 4= Une fois par semaine 5= Plusieurs fois par semaine 6= Tous les jours

*Indiquez à quelle fréquence vous éprouvez les sentiments ci-dessous:*

Je suis moins intéressé(e) par mon métier depuis que je suis dans cette structure  
Je suis devenu(e) moins enthousiaste en ce qui concerne mon travail  
Tout ce que je veux, c'est faire mon métier et que l'on ne me dérange pas  
Je suis devenu(e) plus cynique quant à ma contribution pour cette structure  
Je doute parfois de l'importance de mon travail  
Je me sens vidé affectivement par mon travail  
Je suis épuisé(e) à la fin d'une journée de travail  
Je suis fatigué(e) lorsque je me lève le matin et que j'ai à affronter une journée de travail  
Travailler toute la journée est vraiment pénible pour moi  
Je me sens usé(e) à force de travailler  
Je peux résoudre efficacement les problèmes qui surviennent dans mon travail  
J'ai la sensation d'apporter une contribution efficace à ma structure  
Je pense être plutôt efficace dans mon travail  
Accomplir ce travail me rend euphorique  
Dans ce métier, j'ai accompli des choses qui en valent la peine  
Au travail, je suis sûr(e) d'agir de façon efficace

Pour les affirmations suivantes cochez comme précédemment le numéro qui correspond le mieux à votre ressenti.

L'échelle de réponse va de 0 à 6 où: 0= Jamais 1= Quelques fois par an 2= Une fois par mois 3= Plusieurs fois par mois 4= Une fois par semaine 5= Plusieurs fois par semaine 6= Tous les jours

*Indiquez à quelle fréquence vous éprouvez les sentiments ci-dessous:*

Je déborde d'énergie pour mon travail  
Je trouve que mon travail a un sens et une utilité  
Le temps passe à une allure folle lorsque je travaille  
Je me sens fort(e) et vigoureux(se) pour faire ce métier  
Je suis passionné(e) par mon travail  
Lorsque je travaille, j'oublie tout autour de moi  
Faire ce métier est stimulant  
Lorsque je me lève le matin, j'ai envie d'aller travailler  
Je suis content(e) lorsque je suis captivé(e) par mon activité  
Je suis fier(e) du travail que je fais  
Je suis complètement absorbé(e) par mon travail  
J'arrive à travailler longtemps sans m'arrêter  
Selon moi, mon travail est un véritable challenge  
Je suis littéralement plongé(e) dans mon travail  
Je ne me laisse pas abattre dans mon travail  
Il m'est très difficile de me détacher de mon travail  
Je persévère toujours dans mon travail, même quand les choses ne vont pas bien

### Dernière partie

Maintenant pour les affirmations qui vont suivre nous vous demandons de cocher le numéro qui correspond le mieux à ce que vous pensez.

Les numéros vont de 1 à 5 où: 1= Tout à fait en désaccord 2= En désaccord 3= Neutre 4= D'accord 5= Tout à fait d'accord

Dans ma structure je pense globalement que :

Il est possible d'exprimer ses opinions et sentiments durant les prises de décisions  
Nous avons de l'influence sur les décisions  
Les décisions prises sont appliquées de la même façon à tout le monde  
Les décisions font intervenir des préjugés  
Les décisions sont basées sur des informations exactes

## Annexe 1.1 : questionnaire étude 1

Il est possible de demander un recours pour réexaminer une décision prise  
Les décisions prises respectent des règles de morale  
Globalement notre rémunération reflète l'effort mis dans le travail  
Notre rémunération est appropriée au travail fourni  
Notre rémunération reflète notre contribution à la structure  
Notre rémunération est injuste, au regard de nos performances  
Nos responsables nous traitent poliment  
Nos responsables nous traitent avec dignité  
Ils nous traitent avec respect  
Nos responsables nous font des remarques ou des commentaires déplacés  
Ils ont une communication franche avec nous  
Nos responsables nous expliquent de façon complète les procédures utilisées pour prendre les décisions  
Ils nous donnent des explications adéquates sur les procédures servant aux prises de décisions  
Nos responsables nous communiquent des informations détaillées dans des délais raisonnables  
Ils semblent adapter leurs communications selon les besoins spécifiques de chaque personne

Pour ces dernières affirmations vous allez cocher vos réponses selon une échelle différente qui va de 1 à 4 où:  
1= Non pas du tout 2= Plutôt non 3= Plutôt oui 4= Oui tout à fait

Indiquez les stratégies que vous utilisez généralement lorsque vous avez un sentiment d'injustice au travail :  
*Cochez la réponse qui correspond le mieux à votre réaction habituelle*

J'établis un plan d'action et je le suis  
Je souhaite que la situation disparaisse ou finisse  
Je me bats pour ce que je veux  
Je souhaite pouvoir changer ce qui arrive  
Je change positivement  
Je me sens mal quand je ne peux pas éviter le problème  
Je prends les choses une par une  
J'espère qu'une sorte de miracle se produira  
Je me concentre sur un aspect positif qui pourra apparaître après  
Je me culpabilise  
Je sors plus fort de la situation  
Je pense à des choses irréelles ou fantastiques pour me sentir mieux  
Je change des choses pour que tout puisse bien finir  
J'essaye de tout oublier  
J'essaye de ne pas agir de manière précipitée ou de suivre la première idée  
Je souhaite pouvoir changer d'attitude  
Je trouve une ou deux solutions au problème  
Je me critique ou je me sermonne  
Je sais ce qu'il faut faire, aussi je redouble d'efforts et je fais tout mon possible pour y arriver

Pour finir, merci de répondre à ces dernières questions. Nous vous rappelons que vos réponses sont confidentielles et anonymes  
*Cochez les numéros qui correspondent au mieux à votre choix.* L'échelle de réponse va de 1 à 5 où: 1= Tout à fait en désaccord 2= Plutôt en désaccord 3= Ni d'accord ni pas d'accord 4= Plutôt d'accord 5= Tout à fait d'accord

J'ai l'intention de conserver ce travail longtemps  
Je quitterais ce travail si je pouvais  
J'ai l'intention de quitter mon travail d'ici 6 mois.

Vous êtes:  
 Une femme  
 Un homme

Veillez indiquer votre âge :...  
Veillez indiquer votre niveau d'études :  
 Niveau fin école primaire  
 Niveau fin collègue



## Annexe 1.1 : questionnaire étude 1

- Bac
- Bac +1
- Bac +2
- Bac +3
- Bac +4
- Bac +5
- Bac +6 et+

Indiquez vos absences pour maladie en faisant la somme des jours sur un an jusqu'à aujourd'hui :  
(Pour la réponse autre, indiquez la période d'absence) :

- aucune absence pour maladie
- 1 semaine
- 2 semaines
- 3 semaines
- 1 mois
- 90 jours
- +90 jours
- autre :

Votre organisation se situe dans quel domaine?

*Veillez cocher le domaine qui correspond le mieux ou remplir l'intitulé "autre"*

- agriculture
- industrie
- services
- autre :

Quel poste occupez-vous actuellement?

*Veillez écrire le nom de votre fonction d'emploi*

Vous occupez un emploi :

- à temps plein
- à temps partiel
- autre :

Veillez indiquer votre statut d'emploi selon que vous encadrez ou non des personnes. *Cochez la case de votre statut*

- Catégorie A (cadre) avec encadrement
- Catégorie A sans encadrement
- Catégorie B (technicien) avec encadrement
- Catégorie B sans encadrement
- Catégorie C (employé) avec encadrement
- Catégorie C sans encadrement

Veillez indiquer votre ancienneté dans votre organisation actuelle. *Cochez la case qui correspond le mieux à votre durée d'ancienneté sinon remplir l'intitulé "autre"*

- de 1 jour à 30 jours
- 1 mois à 3 mois
- 3 mois à 12 mois
- 1 an à 3 ans
- 3 ans à 6 ans
- 6 ans à 9 ans
- 9 ans à 15 ans
- + 15 ans
- autre :

Veillez indiquer le statut juridique de votre organisation actuelle. *Cochez la case qui correspond le mieux au statut juridique sinon remplir l'intitulé "autre"*

- Fonction publique d'Etat (relevant d'un ministère)
- Fonction Publique Territoriale (ex: commune, département ou région)

## Annexe 1.1 : questionnaire étude 1

- Entreprise publique (ex: SNCF...)
- Grande entreprise privée
- Petite ou moyenne entreprise privée
- Micro-entreprise
- Organisation sans but lucratif (ex: association, mutuelle...)
- autre :

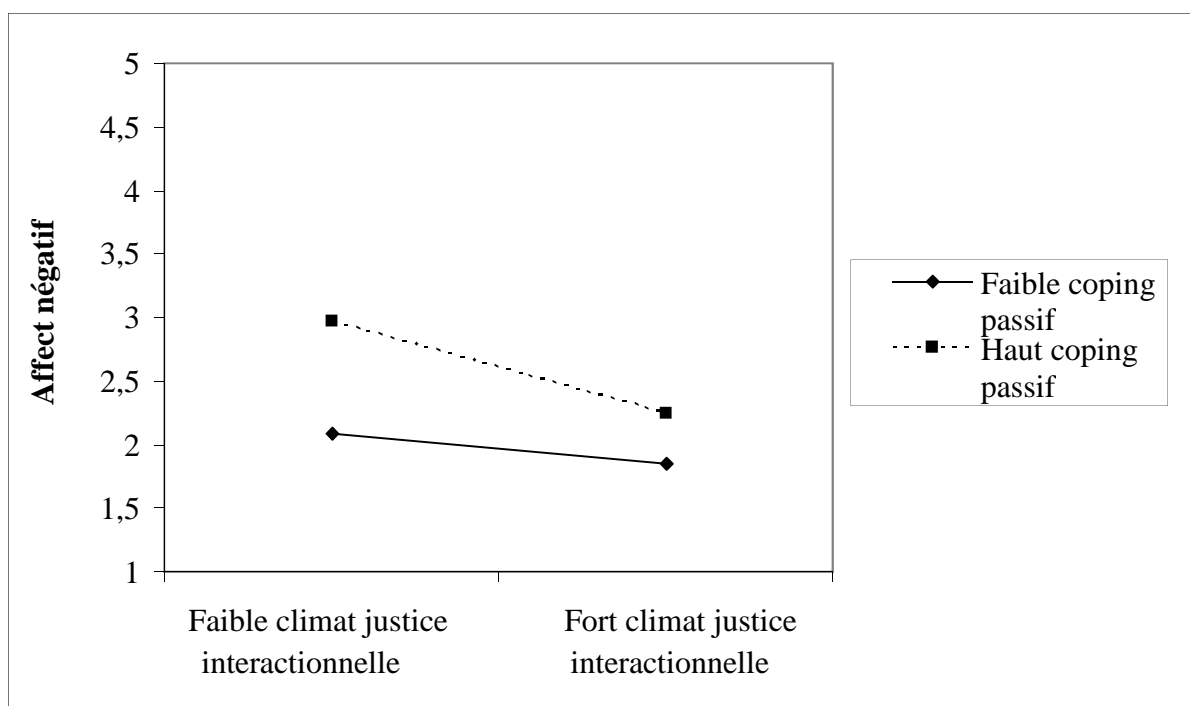
Vos commentaires nous intéressent, si vous le souhaitez, écrivez librement vos commentaires pour préciser ou compléter votre point de vue:

Quel est votre département ? :

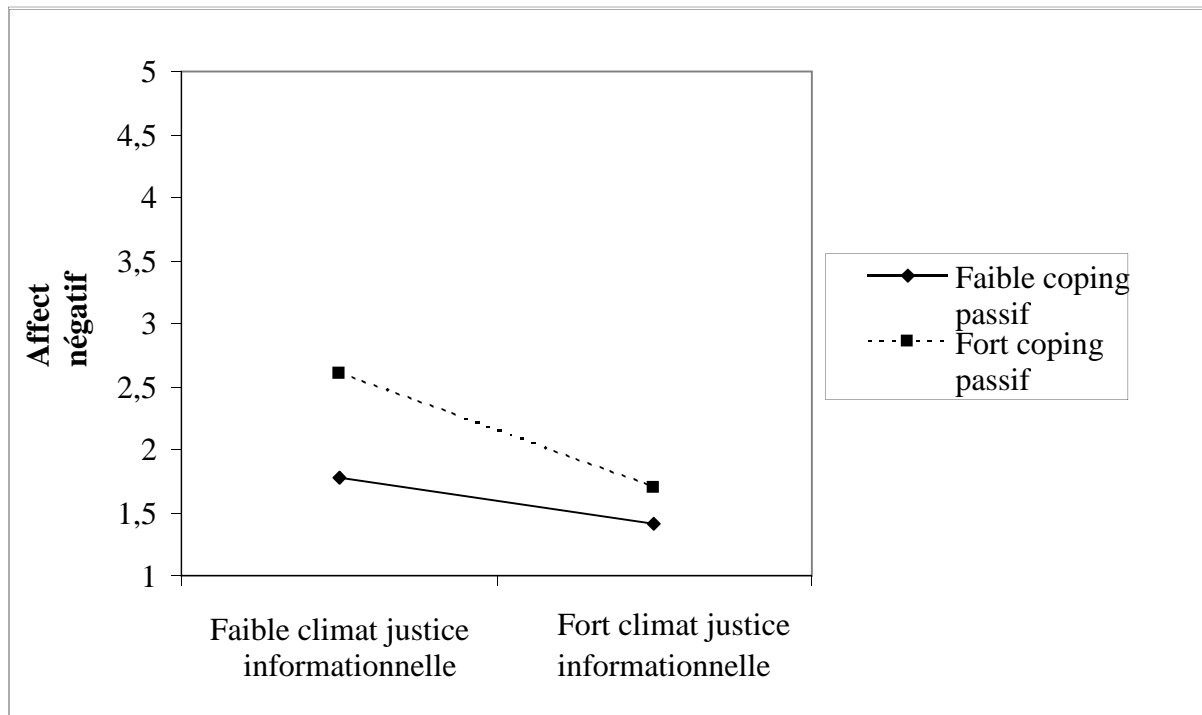
Notre enquête est terminée, Nous vous remercions infiniment pour votre précieuse participation

## Annexe 1.2 : Graphiques des modérations du coping, étude 1

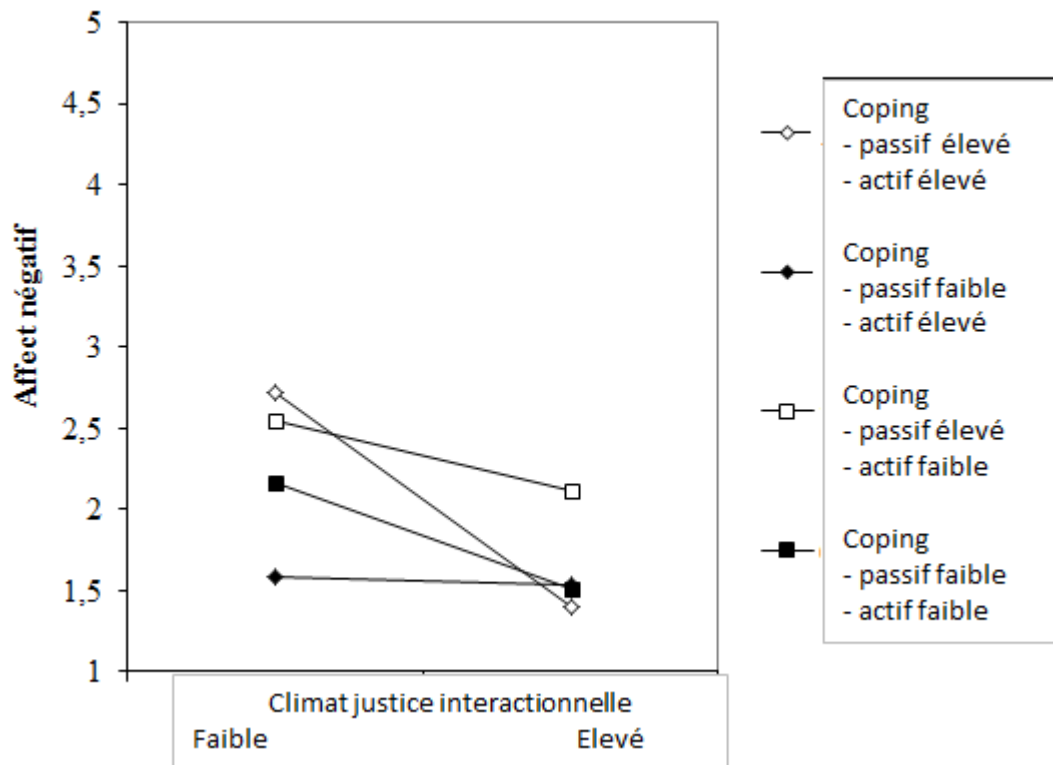
Graphique A : Interaction du climat de justice interactionnelle et du coping passif dans la prédiction de l'affect négatif



Graphique B : Interaction du climat de justice informationnelle et du coping passif dans la prédiction de l'affect négatif



Graphique C : Interaction du climat de justice interactionnelle et du coping mixte (passif et actif) dans la prédiction de l'affect négatif



## Annexe 2.1 : Questionnaire de l'étude 2a « description d'injustice »

### Enquête professionnelle

Bonjour, L'équipe de psychologie sociale de l'université de Nice, vous propose de participer à une recherche sur l'évolution des rapports au travail. A cette occasion nous invitons tous les salariés qui souhaitent y participer à répondre à une enquête qui dure une vingtaine de minutes environ. Les questions portent sur votre ressenti au travail. L'enquête consiste à lire des affirmations et à indiquer votre degré d'accord avec elles. Vos réponses seront strictement anonymes et confidentielles, et elles seront réceptionnées par les chercheurs à l'université. Leur analyse se fera en interne à l'université. Seule une synthèse statistique de l'ensemble des résultats sera communiquée sans indication de réponses individuelles. A des fins statistiques, il est préférable que vous répondiez à toutes les questions. Si toutefois il arrivait qu'une question vous pose un problème, vous pouvez passer à la suivante. Parfois il pourra vous sembler que des questions se répètent, mais même un mot différent peut changer votre avis, c'est pourquoi il est important de répondre en tenant compte de la formulation de chaque question. Il n'y a pas de bonnes ou mauvaises réponses, ce qui est important est de répondre le plus sincèrement possible. Nous vous remercions de votre participation. Pour toute demande d'informations, notre contact par mail est :

### Première partie:

Nous vous demandons de vous rappeler vos expériences professionnelles au cours des trois derniers mois. Parmi ces expériences pensez à un événement particulier où vous avez eu le sentiment que vous étiez traité de façon injuste. Par exemple pensez à une décision prise à votre égard, une évaluation professionnelle, un événement en lien avec votre carrière ou bien des échanges avec autrui.

Décrivez cette expérience en expliquant simplement pourquoi vous avez trouvé cela injuste:

Maintenant pour les affirmations qui vont suivre nous vous demandons de cocher le numéro qui correspond le mieux à ce que vous pensez intimement.

Pour répondre, cliquez sur le numéro de 1 à 5 qui correspond le mieux à votre avis où : 1= très injuste à mon égard 2= injuste 3= neutre 4= juste 5= très juste à mon égard

Donnez vos réponses en vous référant à l'événement injuste que vous avez décrit plus haut.

J'ai trouvé que cet événement (expérience ou décision) a été à mon égard :

1= très injuste, 2= injuste, 3= neutre, 4= juste, 5= très juste

La manière dont l'expérience (événement ou décision) s'est déroulée a été à mon égard:

1= très injuste, 2= injuste, 3= neutre, 4= juste, 5= très juste

J'ai trouvé que les conséquences de cet événement (expérience ou décision) ont été à mon égard :

1= très injuste, 2= injuste, 3= neutre, 4= juste, 5= très juste

Maintenant, nous vous demandons de réfléchir à cet événement (expérience ou décision) que vous venez de décrire. Pensez aux résultats, aux échanges et aux décisions prises lors de cette expérience. En pensant à ces éléments, répondez aux questions suivantes:

Cliquez sur le numéro qui correspond le mieux à ce que vous pensez intimement. Les numéros vont de 1 à 5 où: 1= Tout à fait en désaccord 2= En désaccord 3= Neutre 4= D'accord 5= Tout à fait d'accord

Donnez vos réponses en vous référant à l'événement, l'expérience ou la décision injuste que vous avez décrite plus haut. Afin de simplifier la lecture des questions suivantes, nous utilisons le terme "événement " pour signifier soit l'expérience ou la décision que vous avez décrite.

(Pour un gain de place dans la présentation du questionnaire, nous avons supprimé les échelles à chaque question)

## Annexe 2.1 : questionnaire étude 2a

Je suis satisfait du résultat de cet événement  
J'ai pu exprimer mes opinions et sentiments durant l'événement  
J'ai pu avoir de l'influence sur cet événement  
Lors de cet événement, j'ai été traité de la même façon que tout le monde  
Cet événement a fait intervenir des préjugés  
Il était possible de demander un recours pour réexaminer la décision ou le résultat de cet événement  
Les décisions prises (ou les résultats de l'événement) ont respecté des règles de morale  
Les décisions ou résultats de cet événement étaient basés sur des informations exactes  
J'ai mérité ce qu'il s'est passé étant donné mes efforts au travail  
Ce qui s'est passé correspondait bien au travail que j'ai fourni  
Cet événement reflétait ma contribution à la structure  
Cet événement était injuste, au regard de mes performances  
Lors de cet événement mes responsables m'ont traité poliment  
Lors de cet événement mes responsables m'ont traité avec dignité  
Lors de cet événement ils m'ont traité avec respect  
Lors de cet événement mes responsables m'ont fait des remarques ou des commentaires déplacés  
Lors de cet événement ils ont eu une communication franche avec moi  
Lors de cet événement mes responsables m'ont expliqué de façon complète les procédures utilisées pour prendre les décisions  
Lors de cet événement ils m'ont donné des explications adéquates sur les procédures servant aux prises de décisions  
Lors de cet événement mes responsables m'ont communiqué des informations détaillées dans des délais raisonnables  
Lors de cet événement ils ont semblé adapter leurs communications selon mes besoins spécifiques

Maintenant lisez les affirmations qui suivent en indiquant si elles correspondent à ce que vous avez ressenti à votre travail lors de l'événement que vous avez décrit plus haut.

Pour répondre, cliquez sur le numéro de 1 à 5 qui correspond le mieux à votre avis où : 1= Pas du tout/ à peine  
2= Un peu 3= Modérément 4= Beaucoup 5= Extrêmement

Indiquez dans quelle mesure les états émotionnels suivants reflétaient votre vécu au travail pendant la période où vous avez vécu l'expérience que vous avez décrite plus haut

Au travail je me sentais intéressé(e) / curieux(se)  
Au travail je me sentais emballé(e)  
Au travail je me sentais fort(e)  
Au travail je me sentais effrayé(e)  
Au travail je me sentais enthousiaste  
Au travail je me sentais irritable  
Au travail je me sentais honteux(se)  
Au travail je me sentais nerveux(se)  
Au travail je me sentais attentif(ve)  
Au travail je me sentais actif(ve)  
Au travail je me sentais désemparé(e)  
Au travail je me sentais bouleversé(e)  
Au travail je me sentais coupable  
Au travail je me sentais hostile  
Au travail je me sentais fier(e)  
Au travail je me sentais alerte  
Au travail je me sentais inspiré(e)  
Au travail je me sentais déterminé(e)  
Au travail je me sentais agité(e)  
Au travail je me sentais apeuré(e)

### Deuxième partie

Maintenant, pour remplir les affirmations suivantes, nous vous demandons de vous rappeler cet événement décrit plus haut et de décrire vos réactions.

Cochez la réponse qui correspond le mieux à votre réaction selon l'échelle suivant qui va de 1 à 4 où: 1= Non pas du tout 2= Plutôt non 3= Plutôt oui 4= Oui tout à fait

## Annexe 2.1 : questionnaire étude 2a

Lors de cet événement:

J'ai établi un plan d'action et je l'ai suivi  
J'ai souhaité que la situation disparaisse ou finisse  
Je me suis battu(e) pour ce que je voulais  
J'ai souhaité pouvoir changer ce qui arrive  
J'ai changé positivement  
Je me suis senti(e) mal quand je n'ai pas pu éviter le problème  
J'ai pris les choses une par une  
J'ai espéré qu'une sorte de miracle se produise  
Je me suis concentré(e) sur un aspect positif qui pouvait apparaître après  
Je me suis culpabilisé(e)  
Je suis sorti(e) plus fort(e) de la situation  
J'ai pensé à des choses irréelles ou fantastiques pour me sentir mieux  
J'ai changé des choses pour que tout puisse bien finir  
J'ai essayé de tout oublier  
J'ai essayé de ne pas agir de manière précipitée ou de suivre la première idée  
J'ai souhaité pouvoir changer d'attitude  
J'ai trouvé une ou deux solutions au problème  
Je me suis critiqué(e) ou je me suis sermonné(e)  
J'ai su ce qu'il fallait faire, aussi j'ai redoublé d'efforts et j'ai fait tout mon possible pour y arriver

### Troisième partie

Maintenant, pour répondre à cette dernière partie, nous vous demandons de ne plus faire référence à l'événement que vous avez décrit plus haut.

Vous allez indiquer quels sont les sentiments que vous ressentez actuellement à votre travail.

Répondez par rapport à votre vécu actuel en cochant le numéro correspondant à votre choix sur l'échelle qui va de 0 à 6 où: 0= Jamais 1= Quelques fois par an 2= Une fois par mois 3= Plusieurs fois par mois 4= Une fois par semaine 5= Plusieurs fois par semaine 6= Tous les jours

Indiquez à quelle fréquence vous éprouvez les sentiments ci-dessous:

Je suis moins intéressé(e) par mon métier depuis que je suis dans cette structure  
Je suis devenu(e) moins enthousiaste en ce qui concerne mon travail  
Tout ce que je veux, c'est faire mon métier et que l'on ne me dérange pas  
Je suis devenu(e) plus cynique quant à ma contribution pour cette structure  
Je doute parfois de l'importance de mon travail  
Je me sens vidé(e) affectivement par mon travail  
Je suis épuisé(e) à la fin d'une journée de travail  
Je suis fatigué(e) lorsque je me lève le matin et que j'ai à affronter une journée de travail  
Travailler toute la journée est vraiment pénible pour moi  
Je me sens usé(e) à force de travailler  
Je peux résoudre efficacement les problèmes qui surviennent dans mon travail  
J'ai la sensation d'apporter une contribution efficace à ma structure  
Je pense être plutôt efficace dans mon travail  
Accomplir ce travail me rend euphorique  
Dans ce métier, j'ai accompli des choses qui en valent la peine  
Au travail, je suis sûr(e) d'agir de façon efficace

Pour les affirmations suivantes cochez comme précédemment le numéro qui correspond le mieux à votre ressenti.

L'échelle de réponse va de 0 à 6 où: 0= Jamais, 1= Quelques fois par an, 2= Une fois par mois, 3= Plusieurs fois par mois, 4= Une fois par semaine, 5= Plusieurs fois par semaine, 6= Tous les jours

Indiquez à quelle fréquence vous éprouvez les sentiments ci-dessous:

Je déborde d'énergie pour mon travail  
Je trouve que mon travail a un sens et une utilité



## Annexe 2.1 : questionnaire étude 2a

Le temps passe à une allure folle lorsque je travaille  
Je me sens fort(e) et vigoureux(se) pour faire ce métier  
Je suis passionné(e) par mon travail  
Lorsque je travaille, j'oublie tout autour de moi  
Faire ce métier est stimulant  
Lorsque je me lève le matin, j'ai envie d'aller travailler  
Je suis content(e) lorsque je suis captivé(e) par mon activité  
Je suis fier(e) du travail que je fais  
Je suis complètement absorbé(e) par mon travail  
J'arrive à travailler longtemps sans m'arrêter  
Selon moi, mon travail est un véritable challenge  
Je suis littéralement plongé(e) dans mon travail  
Je ne me laisse pas abattre dans mon travail  
Il m'est très difficile de me détacher de mon travail  
Je persévère toujours dans mon travail, même quand les choses ne vont pas bien

Pour finir, merci de répondre à ces dernières questions. Nous vous rappelons que vos réponses sont confidentielles et anonymes

Cochez les numéros qui correspondent au mieux à votre choix. L'échelle de réponse va de 1 à 5 où: 1= Tout à fait en désaccord 2= Plutôt en désaccord 3= Ni d'accord ni pas d'accord 4= Plutôt d'accord 5= Tout à fait d'accord

J'ai l'intention de conserver ce travail longtemps  
Je quitterais ce travail si je pouvais  
J'ai l'intention de quitter mon travail d'ici 6 mois.

Vous êtes:

- Une femme
- Un homme

Veillez indiquer votre âge :

Veillez indiquer votre niveau d'études :

- Niveau fin école primaire
- Niveau fin collège
- Bac
- Bac +1
- Bac +2
- Bac +3
- Bac +4
- Bac +5
- Bac +6 et+

Indiquez vos absences pour maladie en faisant la somme des jours sur un an jusqu'à aujourd'hui. Pour la réponse autre, indiquez la période d'absence :

- aucune absence pour maladie
- de 1 à 3 jours
- 1 semaine
- 2 semaines
- 3 semaines
- 1 mois
- 90 jours
- +90 jours
- autre :

Votre organisation se situe dans quel domaine? Veuillez cocher la réponse qui convient le mieux sinon remplir l'intitulé "autre" :

- agriculture
- industrie
- services

## Annexe 2.1 : questionnaire étude 2a

autre :

Quel poste occupez-vous actuellement ? Ecrivez le nom de votre fonction d'emploi :

Vous occupez un emploi:

- à temps plein
- à temps partiel
- autre :

Veillez indiquer votre statut d'emploi selon que vous encadrez ou non des personnes Cochez la case de votre statut

- Catégorie A (cadre) avec encadrement
- Catégorie A sans encadrement
- Catégorie B (technicien) avec encadrement
- Catégorie B sans encadrement
- Catégorie C (employé) avec encadrement
- Catégorie C sans encadrement

Veillez indiquer votre ancienneté dans votre organisation actuelle Cochez la case qui correspond le mieux à votre durée d'ancienneté ou remplir l'intitulé "autre" :

- 1 jour à 30 jours
- 1 mois à 3 mois
- 3 mois à 12 mois
- 1 an à 3 ans
- 3 ans à 6 ans
- 6 ans à 9ans
- 9 ans à 15 ans
- + 15 ans
- autre :

Veillez indiquer le statut juridique de votre organisation actuelle? Cochez la case qui correspond au statut juridique ou remplir l'intitulé "autre" :

- Fonction Publique d'Etat (relevant d'un ministère)
- Fonction Publique Territoriale (ex: commune, département ou région)
- Entreprise Publique (ex: SNCF...)
- Grande entreprise privée
- Petite ou moyenne entreprise privée
- Microentreprise
- Organisation sans but lucratif (ex: association, mutuelle,...)
- autre :

Vos commentaires nous intéressent, si vous le souhaitez, écrivez librement vos commentaires pour préciser ou compléter votre point de vue:

Quel est votre département ? :

Notre enquête est terminée. Nous vous remercions infiniment pour votre précieuse participation

## **Annexe 2.2 : Questionnaire de l'étude 2b « description de justice »**

### Enquête professionnelle

Bonjour, L'équipe de psychologie sociale de l'université de Nice, vous propose de participer à une recherche sur l'évolution des rapports au travail. A cette occasion nous invitons tous les salariés qui souhaitent y participer à répondre à une enquête qui dure une vingtaine de minutes environ. Les questions portent sur votre ressenti au travail. L'enquête consiste à lire des affirmations et à indiquer votre degré d'accord avec elles. Vos réponses seront strictement anonymes et confidentielles, et elles seront réceptionnées par les chercheurs à l'université. Leur analyse se fera en interne à l'université. Seule une synthèse statistique de l'ensemble des résultats sera communiquée sans indication de réponses individuelles. A des fins statistiques, il est préférable que vous répondiez à toutes les questions. Si toutefois il arrivait qu'une question vous pose un problème, vous pouvez passer à la suivante. Parfois il pourra vous sembler que des questions se répètent, mais même un mot différent peut changer votre avis, c'est pourquoi il est important de répondre en tenant compte de la formulation de chaque question. Il n'y a pas de bonnes ou mauvaises réponses, ce qui est important est de répondre le plus sincèrement possible. Nous vous remercions de votre participation. Pour toute demande d'informations, notre contact par mail est:

### **Première partie:**

Nous vous demandons de vous rappeler vos expériences professionnelles au cours des trois derniers mois. Parmi ces expériences pensez à un événement particulier où vous avez eu le sentiment que vous étiez traité de façon juste. Par exemple pensez à une décision prise à votre égard, une évaluation professionnelle, un événement en lien avec votre carrière ou bien des échanges avec autrui.

Décrivez cette expérience en expliquant simplement pourquoi vous avez trouvé cela juste:

Maintenant pour les affirmations qui vont suivre nous vous demandons de cocher le numéro qui correspond le mieux à ce que vous pensez intimement.

Pour répondre, cliquez sur le numéro de 1 à 5 qui correspond le mieux à votre avis où : 1= très injuste à mon égard 2= injuste 3= neutre 4= juste 5= très juste à mon égard

Donnez vos réponses en vous référant à l'événement juste que vous avez décrit plus haut.

J'ai trouvé que cet événement (expérience ou décision) a été à mon égard :

1= très injuste, 2= injuste, 3= neutre, 4= juste, 5= très juste

La manière dont l'expérience (événement ou décision) s'est déroulée a été à mon égard :

1= très injuste, 2= injuste, 3= neutre, 4= juste, 5= très juste

J'ai trouvé que les conséquences de cet événement (expérience ou décision) ont été à mon égard :

1= très injuste, 2= injuste, 3= neutre, 4= juste, 5= très juste

Maintenant, nous vous demandons de réfléchir à cet événement (expérience ou décision) que vous venez de décrire. Pensez aux résultats, aux échanges et aux décisions prises lors de cette expérience. En pensant à ces éléments, répondez aux questions suivantes:

Cliquez sur le numéro qui correspond le mieux à ce que vous pensez intimement. Les numéros vont de 1 à 5 où: 1= Tout à fait en désaccord 2= En désaccord 3= Neutre 4= D'accord 5= Tout à fait d'accord

Donnez vos réponses en vous référant à l'événement, l'expérience ou la décision injuste que vous avez décrite plus haut. Afin de simplifier la lecture des questions suivantes, nous utilisons le terme "événement " pour signifier soit l'expérience ou la décision que vous avez décrite.

## Annexe 2.2 : questionnaire étude 2b (description de justice)

Je suis satisfait du résultat de cet événement  
J'ai pu exprimer mes opinions et sentiments durant l'événement  
J'ai pu avoir de l'influence sur cet événement  
Lors de cet événement, j'ai été traité de la même façon que tout le monde  
Cet événement a fait intervenir des préjugés  
Il était possible de demander un recours pour réexaminer la décision ou le résultat de cet événement  
Les décisions prises (ou les résultats de l'événement) ont respecté des règles de morale  
Les décisions ou résultats de cet événement étaient basés sur des informations exactes  
J'ai mérité ce qu'il s'est passé étant donné mes efforts au travail  
Ce qui s'est passé correspondait bien au travail que j'ai fourni  
Cet événement reflétait ma contribution à la structure

Cet événement était injuste, au regard de mes performances  
Lors de cet événement mes responsables m'ont traité poliment  
Lors de cet événement mes responsables m'ont traité avec dignité  
Lors de cet événement ils m'ont traité avec respect  
Lors de cet événement mes responsables m'ont fait des remarques ou des commentaires déplacés  
Lors de cet événement ils ont eu une communication franche avec moi  
Lors de cet événement mes responsables m'ont expliqué de façon complète les procédures utilisées pour prendre les décisions  
Lors de cet événement ils m'ont donné des explications adéquates sur les procédures servant aux prises de décisions  
Lors de cet événement mes responsables m'ont communiqué des informations détaillées dans des délais raisonnables  
Lors de cet événement ils ont semblé adapter leurs communications selon mes besoins spécifiques

Maintenant lisez les affirmations qui suivent en indiquant si elles correspondent à ce que vous avez ressenti à votre travail lors de l'événement que vous avez décrit plus haut.  
Pour répondre, cliquez sur le numéro de 1 à 5 qui correspond le mieux à votre avis où : 1= Pas du tout/ à peine  
2= Un peu 3= Modérément 4= Beaucoup 5= Extrêmement  
Indiquez dans quelle mesure les états émotionnels suivants reflétaient votre vécu au travail pendant la période où vous avez vécu l'expérience que vous avez décrite plus haut

Au travail je me sentais intéressé(e) / curieux(se)  
Au travail je me sentais emballé(e)  
Au travail je me sentais fort(e)  
Au travail je me sentais effrayé(e)  
Au travail je me sentais enthousiaste  
Au travail je me sentais irritable  
Au travail je me sentais honteux(se)  
Au travail je me sentais nerveux(se)  
Au travail je me sentais attentif(ve)  
Au travail je me sentais actif(ve)  
Au travail je me sentais désemparé(e)  
Au travail je me sentais bouleversé(e)  
Au travail je me sentais coupable  
Au travail je me sentais hostile  
Au travail je me sentais fier(e)  
Au travail je me sentais alerte  
Au travail je me sentais inspiré(e)  
Au travail je me sentais déterminé(e)  
Au travail je me sentais agité(e)  
Au travail je me sentais apeuré(e)

### Deuxième partie

Maintenant, pour répondre à cette dernière partie, nous vous demandons de ne plus faire référence à l'événement que vous avez décrit plus haut. Vous allez indiquer quels sont les sentiments que vous ressentez actuellement à votre travail.

## Annexe 2.2 : questionnaire étude 2b (description de justice)

Répondez par rapport à votre vécu actuel en cochant le numéro correspondant à votre choix sur l'échelle qui va de 0 à 6 où: 0= Jamais 1= Quelques fois par an 2= Une fois par mois 3= Plusieurs fois par mois 4= Une fois par semaine 5= Plusieurs fois par semaine 6= Tous les jours

Indiquez à quelle fréquence vous éprouvez les sentiments ci-dessous:

Je suis moins intéressé(e) par mon métier depuis que je suis dans cette structure  
Je suis devenu(e) moins enthousiaste en ce qui concerne mon travail  
Tout ce que je veux, c'est faire mon métier et que l'on ne me dérange pas  
Je suis devenu(e) plus cynique quant à ma contribution pour cette structure  
Je doute parfois de l'importance de mon travail  
Je me sens vidé(e) affectivement par mon travail  
Je suis épuisé(e) à la fin d'une journée de travail  
Je suis fatigué(e) lorsque je me lève le matin et que j'ai à affronter une journée de travail  
Travailler toute la journée est vraiment pénible pour moi  
Je me sens usé(e) à force de travailler  
Je peux résoudre efficacement les problèmes qui surviennent dans mon travail  
J'ai la sensation d'apporter une contribution efficace à ma structure  
Je pense être plutôt efficace dans mon travail  
Accomplir ce travail me rend euphorique  
Dans ce métier, j'ai accompli des choses qui en valent la peine  
Au travail, je suis sûr(e) d'agir de façon efficace

Pour les affirmations suivantes cochez comme précédemment le numéro qui correspond le mieux à votre ressenti.

L'échelle de réponse va de 0 à 6 où: 0= Jamais 1= Quelques fois par an 2= Une fois par mois 3= Plusieurs fois par mois 4= Une fois par semaine 5= Plusieurs fois par semaine 6= Tous les jours

Indiquez à quelle fréquence vous éprouvez les sentiments ci-dessous:

Je déborde d'énergie pour mon travail  
Je trouve que mon travail a un sens et une utilité  
Le temps passe à une allure folle lorsque je travaille  
Je me sens fort(e) et vigoureux(se) pour faire ce métier  
Je suis passionné(e) par mon travail  
Lorsque je travaille, j'oublie tout autour de moi  
Faire ce métier est stimulant  
Lorsque je me lève le matin, j'ai envie d'aller travailler  
Je suis content(e) lorsque je suis captivé(e) par mon activité  
Je suis fier(e) du travail que je fais  
Je suis complètement absorbé(e) par mon travail  
J'arrive à travailler longtemps sans m'arrêter  
Selon moi, mon travail est un véritable challenge  
Je suis littéralement plongé(e) dans mon travail  
Je ne me laisse pas abattre dans mon travail  
Il m'est très difficile de me détacher de mon travail  
Je persévère toujours dans mon travail, même quand les choses ne vont pas bien

Pour finir, merci de répondre à ces dernières questions. Nous vous rappelons que vos réponses sont confidentielles et anonymes

Cochez les numéros qui correspondent au mieux à votre choix. L'échelle de réponse va de 1 à 5 où: 1= Tout à fait en désaccord 2= Plutôt en désaccord 3= Ni d'accord ni pas d'accord 4= Plutôt d'accord 5= Tout à fait d'accord

J'ai l'intention de conserver ce travail longtemps  
Je quitterais ce travail si je pouvais  
J'ai l'intention de quitter mon travail d'ici 6 mois.

Vous êtes:

Une femme

## Annexe 2.2 : questionnaire étude 2b (description de justice)

Un homme

Veillez indiquer votre âge

Veillez indiquer votre niveau d'études

- Niveau fin école primaire
- Niveau fin collège
- Bac
- Bac +1
- Bac +2
- Bac +3
- Bac +4
- Bac +5
- Bac +6 et+

Indiquez vos absences pour maladie en faisant la somme des jours sur un an jusqu'à aujourd'hui. Pour la réponse autre, indiquez la période d'absence.

- aucune absence pour maladie
- de 1 à 3 jours
- 1 semaine
- 2 semaines
- 3 semaines
- 1 mois
- 90 jours
- +90 jours
- autre :

Votre organisation se situe dans quel domaine? Veuillez cocher la réponse qui convient le mieux sinon remplir l'intitulé "autre"

- agriculture
- industrie
- services
- autre :

Quel poste occupez-vous actuellement ? Ecrivez le nom de votre fonction d'emploi

Vous occupez un emploi:

- à temps plein
- à temps partiel
- autre :

Veillez indiquer votre statut d'emploi selon que vous encadrez ou non des personnes Cochez la case de votre statut

- Catégorie A (cadre) avec encadrement
- Catégorie A sans encadrement
- Catégorie B (technicien) avec encadrement
- Catégorie B sans encadrement
- Catégorie C (employé) avec encadrement
- Catégorie C sans encadrement

Veillez indiquer votre ancienneté dans votre organisation actuelle Cochez la case qui correspond le mieux à votre durée d'ancienneté ou remplir l'intitulé "autre"

- 1 jour à 30 jours
- 1 mois à 3 mois
- 3 mois à 12 mois
- 1 an à 3 ans
- 3 ans à 6 ans
- 6 ans à 9ans
- 9 ans à 15 ans
- + 15 ans

## Annexe 2.2 : questionnaire étude 2b (description de justice)

autre :

Veillez indiquer le statut juridique de votre organisation actuelle? Cochez la case qui correspond au statut juridique ou remplir l'intitulé "autre"

- Fonction Publique d'Etat (relevant d'un ministère)
- Fonction Publique Territoriale (ex: commune, département ou région)
- Entreprise Publique (ex: SNCF...)
- Grande entreprise privée
- Petite ou moyenne entreprise privée
- Microentreprise
- Organisation sans but lucratif (ex: association, mutuelle,...)
- autre :

Vos commentaires nous intéressent, si vous le souhaitez, écrivez librement vos commentaires pour préciser ou compléter votre point de vue:

Quel est votre département ? :

Notre enquête est terminée. Nous vous remercions infiniment pour votre précieuse participation

## Annexe 2.3

Matrice des corrélations étude 2a (description d'un événement injuste)

	Corrélations marquées à $p < 0,05$ N=171															
	M	E.T	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. Affect positif	3,31	1,00														
2. Affect négatif	2,30	0,96	-0,54													
3. Cynisme	3,48	1,53	-0,35	0,31												
4. Fatigue émotionnelle	3,26	1,77	-0,28	0,34	0,57											
5. Sentiment efficacité professionnelle	3,99	1,18	0,29	-0,19	-0,31	-0,20										
6. Absorption	3,51	1,51	0,32	-0,03	-0,32	-0,10	0,57									
7. Dévouement	3,68	1,67	0,27	-0,11	-0,42	-0,20	0,63	0,79								
8. Vigueur	3,53	1,39	0,38	-0,16	-0,44	-0,32	0,68	0,82	0,78							
9. Justice procédurale	2,35	0,77	0,17	-0,18	-0,27	-0,17	0,11	0,06	0,15	0,10						
10. Justice distributive	1,77	0,88	0,09	0,03	-0,03	-0,07	-0,07	0,02	-0,01	-0,04	0,38					
11. Justice interactionnelle	2,89	1,13	0,10	-0,24	-0,19	-0,15	0,08	0,09	0,12	0,08	0,34	0,18				
12. Justice informationnelle	2,15	0,98	0,15	-0,06	-0,30	-0,26	0,07	0,08	0,09	0,10	0,45	0,38	0,56			
13. Coping actif	2,64	0,69	0,17	0,01	-0,22	-0,23	0,29	0,17	0,23	0,33	0,16	-0,04	0,04	0,09		
14. Coping passif	2,38	0,59	-0,21	0,51	0,24	0,30	-0,21	-0,03	-0,18	-0,18	-0,17	-0,06	-0,16	-0,01	0,09	



Annexe 2.3 : matrice des corrélations étude 2a et étude 2b

Matrice des corrélations étude 2b (description d'un événement juste)

	Correlations significatives marquées à $p < 0,05$ N=100													
	M	E.T	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Affect positif	3,75	0,74												
2. Affect négatif	1,85	0,77	-0,48											
3. Cynisme	2,60	1,66	-0,25	0,39										
4. Fatigue émotionnelle	2,67	1,69	-0,20	0,45	0,60									
5. Sentiment efficacité professionnelle	4,15	0,95	0,55	-0,34	-0,54	-0,42								
6. Absorption	3,93	1,27	0,55	-0,10	-0,33	-0,20	0,46							
7. Dévouement	4,09	1,34	0,63	-0,22	-0,51	-0,40	0,66	0,82						
8. Vigueur	3,87	1,19	0,58	-0,32	-0,55	-0,52	0,61	0,75	0,85					
9. Justice procédurale	3,67	0,74	0,15	-0,39	-0,29	-0,30	0,25	0,08	0,15	0,14				
10 Justice distributive	3,73	0,50	0,32	-0,31	-0,20	-0,10	0,35	0,16	0,20	0,22	0,42			
11. Justice interactionnelle	4,33	0,90	0,15	-0,41	-0,29	-0,21	0,20	0,02	0,08	0,05	0,60	0,46		
12. Justice informationnelle	3,33	1,08	0,20	-0,40	-0,30	-0,35	0,25	-0,01	0,12	0,19	0,71	0,33	0,63	

## Annexe 3.1: Consignes étude 3

*Consigne générale : « Imaginez que vous faites partie d'une organisation, c'est le jour de votre entretien annuel d'évaluation professionnelle mené par votre supérieur hiérarchique direct »*

### *Dimension de justice procédurale*

**1. Scénario d'injustice procédurale :** « A la fin de l'entretien vous avez le sentiment que votre supérieur hiérarchique n'a pas été juste en réalisant votre évaluation. Vous remarquez que vous n'avez pas pu le faire revenir sur ses évaluations lorsque vous aviez des avis différents des siens sur vos performances.»

**2. Scénario de justice procédurale :** « A la fin de l'entretien vous avez le sentiment que votre supérieur hiérarchique a été juste en réalisant votre évaluation. Effectivement, vous avez pu lui faire des remarques sur des avis différents que vous aviez sur vos performances, et il les a prises en compte.»

### *Dimension de justice interactionnelle*

**3. Scénario de justice interactionnelle :** « A la fin de l'entretien vous avez le sentiment que votre supérieur hiérarchique vous a respecté. En effet, il vous a traité avec politesse dans sa façon de s'adresser à vous et il vous a traité avec tact et considération. »

**4. Scénario d'injustice interactionnelle :** « A la fin de l'entretien vous avez le sentiment que votre supérieur hiérarchique ne vous a pas respecté. En effet, il vous a traité avec impolitesse dans sa façon de s'adresser à vous et il vous a fait des commentaires déplacés. »

### *Dimension de justice informationnelle*

**5. Scénario de justice informationnelle :** « A la fin de l'entretien vous avez le sentiment que votre supérieur hiérarchique vous a donné toutes les informations sur votre évaluation. Il a expliqué clairement et franchement comment il vous a noté. »

**6. Scénario d'injustice informationnelle :** « A la fin de l'entretien vous avez le sentiment que votre supérieur hiérarchique ne vous a pas donné toutes les informations sur votre évaluation. Il n'a pas expliqué clairement et franchement comment il vous a noté. »

### *Dimension de justice distributive*

**7. Scénario de justice distributive :** « A la fin de l'entretien vous avez le sentiment que votre supérieur hiérarchique vous a noté avec justesse. En effet, la note qu'il vous donne correspond à vos efforts, et à vos réussites de l'année écoulée.»

**8. Scénario d'injustice distributive :** « A la fin de l'entretien vous avez le sentiment que votre supérieur hiérarchique vous a noté injustement. En effet, la note qu'il vous donne ne correspond pas à vos efforts, ni à vos réussites de l'année écoulée.»

### *Dimension de justice neutre*

**9. Scénario contrôle :** « A la fin de l'entretien votre supérieur hiérarchique procède à finaliser votre évaluation. En sortant de son bureau, vous pensez au fait que chaque année l'évaluation professionnelle se déroule au même moment.»

## Annexe 3.2: Questionnaire étude 3

### Participation à une recherche

Bonjour,

L'équipe de psychologie du travail de l'université de Nice, vous propose de participer à une recherche sur l'évolution des rapports au travail. A cette occasion nous invitons tous les salariés qui souhaitent y participer à répondre à une enquête qui dure une vingtaine de minutes environ.

Les questions portent sur votre ressenti par rapport à un scénario qui pourrait vous arriver au travail. Votre tâche consiste à lire des affirmations et à indiquer votre degré d'accord avec elles. Vos réponses seront strictement anonymes et confidentielles, et elles seront réceptionnées par les chercheurs à l'université. Leur analyse se fera en interne à l'université. Seule une synthèse statistique de l'ensemble des résultats sera communiquée sans indication de réponses individuelles.

A des fins statistiques, il est préférable que vous répondiez à toutes les questions. Si toutefois il arrivait qu'une question vous pose un problème, vous pouvez passer à la suivante. Parfois il pourra vous sembler que des questions se répètent, mais même un mot différent peut changer votre avis, c'est pourquoi il est important de répondre en tenant compte de la formulation de chaque question.

Il n'y a pas de bonnes ou mauvaises réponses, ce qui est important est de répondre le plus sincèrement possible.

Imaginez que vous faites partie d'une organisation, c'est le jour de votre entretien annuel d'évaluation professionnelle mené par votre supérieur hiérarchique direct. A la fin de l'entretien vous avez le sentiment que votre supérieur hiérarchique n'a pas été juste en réalisant votre évaluation. Vous remarquez que vous n'avez pas pu le faire revenir sur ses évaluations lorsque vous aviez des avis différents des siens sur vos performances.

Lisez les affirmations qui suivent en indiquant si elles correspondent à ce que vous pourriez ressentir si cette situation vous arrivait.

Pour répondre, cliquez sur le numéro de 1 à 5 qui correspond le mieux à votre avis où :1= Je ne ressentirais pas du tout cet état / à peine, 2= Un peu, 3= Modérément, 4= Beaucoup, 5= Extrêmement

Dans quelle mesure seriez-vous intéressé (e)/ curieux(se) si vous étiez dans cette situation ?

	1	2	3	4	5	
Je ne ressentirais pas du tout cet état	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Je ressentirais extrêmement cet état

Dans quelle mesure seriez-vous emballé(e) si vous étiez dans cette situation ?

	1	2	3	4	5	
Je ne ressentirais pas du tout cet état	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Je ressentirais extrêmement cet état

Dans quelle mesure seriez-vous fort(e) si vous étiez dans cette situation ?

	1	2	3	4	5	
Je ne ressentirais pas du tout cet état	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Je ressentirais extrêmement cet état

Dans quelle mesure seriez-vous effrayé(e) si vous étiez dans cette situation ?

	1	2	3	4	5	
Je ne ressentirais pas du tout cet état	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Je ressentirais extrêmement cet état

Dans quelle mesure seriez-vous enthousiaste si vous étiez dans cette situation ?

	1	2	3	4	5	
Je ne ressentirais pas du tout cet état	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Je ressentirais extrêmement cet état

Dans quelle mesure seriez-vous irritable si vous étiez dans cette situation ?

	1	2	3	4	5	
Je ne ressentirais pas du tout cet état	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Je ressentirais extrêmement cet état

Dans quelle mesure seriez-vous honteux(se) si vous étiez dans cette situation ?

	1	2	3	4	5	
Je ne ressentirais pas du tout cet état	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Je ressentirais extrêmement cet état

### Annexe 3.2 : questionnaire étude 3

Dans quelle mesure seriez-vous nerveux(se) si vous étiez dans cette situation ?

1 2 3 4 5

Je ne ressentirais pas du tout cet état

Je ressentirais extrêmement cet état

Dans quelle mesure seriez-vous attentif(ve) si vous étiez dans cette situation ?

1 2 3 4 5

Je ne ressentirais pas du tout cet état

Je ressentirais extrêmement cet état

Dans quelle mesure seriez-vous actif(ve) si vous étiez dans cette situation ?

1 2 3 4 5

Je ne ressentirais pas du tout cet état

Je ressentirais extrêmement cet état

Dans quelle mesure seriez-vous désemparé(e) si vous étiez dans cette situation ?

1 2 3 4 5

Je ne ressentirais pas du tout cet état

Je ressentirais extrêmement cet état

Dans quelle mesure seriez-vous bouleversé(e) si vous étiez dans cette situation ?

1 2 3 4 5

Je ne ressentirais pas du tout cet état

Je ressentirais extrêmement cet état

Dans quelle mesure seriez-vous coupable si vous étiez dans cette situation ?

1 2 3 4 5

Je ne ressentirais pas du tout cet état

Je ressentirais extrêmement cet état

Dans quelle mesure seriez-vous hostile si vous étiez dans cette situation ?

1 2 3 4 5

Je ne ressentirais pas du tout cet état

Je ressentirais extrêmement cet état

Dans quelle mesure seriez-vous fier(e) si vous étiez dans cette situation ?

1 2 3 4 5

Je ne ressentirais pas du tout cet état

Je ressentirais extrêmement cet état

Dans quelle mesure seriez-vous alerte si vous étiez dans cette situation ?

1 2 3 4 5

Je ne ressentirais pas du tout cet état

Je ressentirais extrêmement cet état

Dans quelle mesure seriez-vous inspiré(e) si vous étiez dans cette situation ?

1 2 3 4 5

Je ne ressentirais pas du tout cet état

Je ressentirais extrêmement cet état

Dans quelle mesure seriez-vous déterminé(e) si vous étiez dans cette situation ?

1 2 3 4 5

Je ne ressentirais pas du tout cet état

Je ressentirais extrêmement cet état

Dans quelle mesure seriez-vous agité(e) si vous étiez dans cette situation ?

1 2 3 4 5

Je ne ressentirais pas du tout cet état

Je ressentirais extrêmement cet état

Dans quelle mesure seriez-vous apeuré(e) si vous étiez dans cette situation ?

1 2 3 4 5

Je ne ressentirais pas du tout cet état

Je ressentirais extrêmement cet état

## Annexe 3.2 : questionnaire étude 3

Dans quelle mesure seriez-vous heureux(se) si vous étiez dans cette situation ?

	1	2	3	4	5	
Je ne ressentirais pas du tout cet état	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Je ressentirais extrêmement cet état

Dans quelle mesure seriez-vous en colère si vous étiez dans cette situation ?

	1	2	3	4	5	
Je ne ressentirais pas du tout cet état	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Je ressentirais extrêmement cet état

Dans quelle mesure seriez-vous dégoûté(e) si vous étiez dans cette situation ?

	1	2	3	4	5	
Je ne ressentirais pas du tout cet état	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Je ressentirais extrêmement cet état

Dans quelle mesure seriez-vous détendu si vous étiez dans cette situation ?

	1	2	3	4	5	
Je ne ressentirais pas du tout cet état	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Je ressentirais extrêmement cet état

Dans quelle mesure vous seriez comblé(e) si vous étiez dans cette situation ?

	1	2	3	4	5	
Je ne ressentirais pas du tout cet état	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Je ressentirais extrêmement cet état

Dans quelle mesure seriez-vous reconnaissant si vous étiez dans cette situation ?

	1	2	3	4	5	
Je ne ressentirais pas du tout cet état	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Je ressentirais extrêmement cet état

Dans quelle mesure seriez-vous confiant si vous étiez dans cette situation ?

	1	2	3	4	5	
Je ne ressentirais pas du tout cet état	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Je ressentirais extrêmement cet état

Dans quelle mesure seriez-vous vexé(e) si vous étiez dans cette situation ?

	1	2	3	4	5	
Je ne ressentirais pas du tout cet état	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Je ressentirais extrêmement cet état

Dans quelle mesure seriez-vous déprimé(e) si vous étiez dans cette situation ?

	1	2	3	4	5	
Je ne ressentirais pas du tout cet état	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Je ressentirais extrêmement cet état

Dans quelle mesure seriez-vous frustré(e) si vous étiez dans cette situation ?

	1	2	3	4	5	
Je ne ressentirais pas du tout cet état	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Je ressentirais extrêmement cet état

Repensez à la situation d'évaluation décrite plus haut, dans quelle mesure ce scénario est-il plausible ?

Pour répondre, cliquez sur le numéro de 1 à 5 qui correspond le mieux à votre avis où :1= Pas du tout plausible et 5= Tout à fait plausible

	1	2	3	4	5	
Pas du tout plausible	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tout à fait plausible
Sélectionnez une valeur comprise entre 1 :Pas du tout plausible, et 5 :Tout à fait plausible.						

Si vous étiez confronté(e) à la situation d'évaluation professionnelle décrite dans le scénario, trouveriez-vous cette situation juste?

Pour répondre, cliquez sur le numéro de 1 à 5 qui correspond le mieux à votre avis où :1= Pas du tout juste et 5= Tout à fait juste

## Annexe 3.2 : questionnaire étude 3

1      2      3      4      5

Pas du tout juste  
Sélectionnez une valeur comprise entre 1 : Pas du tout juste, et 5 : Tout à fait juste.

1      2      3      4      5      Tout à fait juste

Vos commentaires nous intéressent :

Vous êtes:

Une femme

Un homme

Veillez indiquer votre âge :

Veillez indiquer votre niveau d'études

Niveau fin école primaire

Niveau fin collège

Bac+1

Bac+2

Bac+3

Bac+4

Bac+5

Bac+6 et+

Quel poste occupez-vous actuellement ?

Ecrivez le nom de votre fonction d'emploi

Vous occupez un emploi:

à temps plein

à temps partiel

Quel est votre département ? :

Nous vous remercions infiniment pour votre précieuse participation

## **Annexe 3.3: Analyses complémentaires (ANOVA) pour chaque émotion**

En complément de nos hypothèses et afin d'observer les liens obtenus entre les 4 dimensions de justice et chacune des émotions, nous avons réalisé une analyse de variance selon le plan : 2, Scénario de justice (juste vs. contrôle) X 2, Ordre de présentation des émotions (1 : émotions du PANAS en premier versus 2 : autres émotions présentées en premier) X 4, Dimension de justice (distributive versus procédurale, versus interactionnelle versus informationnelle) sur chacune des émotions positives.

### **Emotions positives**

-l'item « heureux/ content »

Sur l'item « heureux », il n'y avait pas d'effet d'ordre ni d'interaction mais un effet simple des types de scénario significatif ( $F(4, 340) = 35,76, p < 0,001$ ). Les analyses post hoc (Test Newman Keuls) ont montré que les 4 scénarios de justice ont des moyennes significativement plus fortes (distributive :  $M = 3,80$  ; informationnelle :  $M = 3,20$  ; interactionnelle  $M = 3,70$  ; procédurale  $M = 3,60$ ) que le scénario contrôle ( $M=2,10$ ) à cet item. Mais, contrairement à nos attentes les perceptions de justice distributive ne suscitent pas plus l'état « heureux » que les scénarios de justice procédurale ou interactionnelle. Seuls les perceptions de justice informationnelle génèrent significativement moins cet état « heureux » ( $M = 2,90$ ) que les trois autres dimensions de justice mais nous n'avons pas émis d'hypothèse à ce sujet.

-l'item « détendu » :

L'analyse de variance menée entre les scénarios contrôle et justes et l'ordre de présentation des états émotionnels sur l'item « détendu » est significative pour les scénarios ( $F(4, 340) = 6,49, p < 0,001$ ) et l'ordre ( $F(1, 340) = 17,65, p < 0,001$ ), il n'y a pas d'effet d'interaction. Les analyses post hoc (Test Newman Keuls) ont montré d'une part que les 4 scénarios de justice ont des moyennes significativement plus fortes (distributive :  $M = 3,40$  ; informationnelle :  $M = 3,00$  ; interactionnelle  $M = 3,20$  ; procédurale  $M = 3,10$ ) que le scénario contrôle ( $M = 2,50$  à cet item). Et par ailleurs, lorsque les émotions discrètes sont présentées en premier, les moyennes pour ce terme augmentent significativement (ordre 2 :  $M = 3,30$ ) comparativement à l'ordre 1 où les affects sont présentés en premier ( $M = 2,80$ ).

### Annexe 3.3 : études complémentaires sur chaque émotion étude 3

Mais contrairement à nos attentes les perceptions de justice distributive ne se démarquent pas des 3 autres dimensions de justice pour générer cet état « détendu ».

- Actif (ve) :

L'analyse de variance menée entre les scénarios contrôle et justes et l'ordre de présentation des états émotionnels sur l'item « actif » n'est pas significative pour les scénarios ( $F(4, 340) = 1,38$ , n.s.) mais elle est significative pour l'ordre ( $F(1, 340) = 8,88$ ,  $p < 0,001$ ), il n'y a pas d'effet d'interaction. Les analyses post hoc (Test Newman Keuls) ont montré que lorsque les affects sont présentés en premier les moyennes pour ce terme augmentent significativement (ordre 1 :  $M = 3,70$ ) comparativement à l'ordre 2 où les émotions discrètes sont présentées en premier (ordre 2 :  $M = 3,30$ ). Mais contrairement à nos attentes les perceptions de justice distributive ne se démarquent pas des 3 autres dimensions de justice pour générer cet état « actif ».

- Alerte :

Comme pour « actif », l'analyse de variance menée entre les scénarios contrôle et justes et l'ordre de présentation des états émotionnels sur l'item « alerte » n'est pas significative pour les scénarios ( $F(4, 340) = 0,12$ , n.s.) mais elle est significative pour l'ordre ( $F(1,340) = 9,99$ ,  $p < 0,001$ ), il n'y a pas d'effet d'interaction. Les analyses post hoc (Test Newman Keuls) ont montré que lorsque les affects sont présentés en premier, les moyennes pour ce terme augmentent significativement (ordre 1 :  $M = 2,80$ ) comparativement à l'ordre 2 où les émotions discrètes sont présentées en premier ( $M = 2,40$ ). Mais contrairement à nos attentes les perceptions de justice distributive ne se démarquent pas des 3 autres dimensions de justice pour générer cet état « alerte ».

-l'item « fort » :

L'analyse de variance menée entre les scénarios contrôle et justes et l'ordre de présentation des états émotionnels sur l'item « fort » est significative ( $F(4.340) = 3,24$ ,  $p < 0,001$ ) seulement pour les scénarios (il n'y a pas d'effet d'ordre ni d'interaction); les analyses post hoc montrent que les scénarios de justice distributive et procédurale ont des moyennes significativement plus fortes (justice distributive,  $M = 3,30$  ; justice procédurale,  $M = 3,30$ ) que le scénario contrôle ( $M = 2,80$ ) à cet item. Les perceptions de justice informationnelle ( $M = 3,00$ ) et interactionnelle ( $M = 2,90$ ) ne se différencient pas du scénario contrôle. Mais contrairement à nos attentes, il n'y a aucune différence entre les moyennes des 4 dimensions de justice concernant cet état « fort »



### Annexe 3.3 : études complémentaires sur chaque émotion étude 3

-l'item « fier » :

L'analyse de variance menée entre les scénarios contrôle et justes et l'ordre de présentation des états émotionnels sur l'item « fier » est significative ( $F(4, 340) = 14,72, p < 0,001$ ) seulement pour les scénarios (il n'y a pas d'effet d'ordre ni d'interaction). Les analyses post hoc montrent que les scénarios de justice distributive, procédurale et interactionnelle ont des moyennes significativement plus fortes (justice distributive,  $M = 3,50$  ; justice procédurale,  $M = 3,10$  ; justice interactionnelle,  $M = 3,20$ ) que le scénario contrôle ( $M = 2,20$ ) à cet item. Mais contrairement à nos attentes, seuls les perceptions de justice informationnelle ont des moyennes plus basses ( $M = 2,60$ ) que les trois autres dimensions de justice et ne se différencient pas des perceptions du scénario contrôle.

- L'item « Enthousiaste » :

L'analyse de variance menée entre les scénarios contrôle et justes et l'ordre de présentation des états émotionnels sur l'item « enthousiaste » est significative ( $F(4, 340) = 13,25, p < 0,001$ ) seulement pour les scénarios (il n'y a pas d'effet d'ordre ni d'interaction). Les analyses post hoc montrent que les perceptions pour les 4 scénarios de justice ont des moyennes significativement plus fortes (distributive :  $M = 3,50$  ; informationnelle :  $M = 3,00$  ; interactionnelle  $M = 3,40$  ; procédurale  $M = 3,40$ ) que le scénario contrôle ( $M = 2,40$ ) à cet item. Mais contrairement à nos attentes les perceptions de justice distributive ne se démarquent pas des 2 autres dimensions de justice procédurale et interactionnelle pour générer cet état. Seuls les scénarios de justice informationnelle génèrent significativement moins cet état «enthousiaste » ( $M = 3,00$ ) que les trois autres scénarios de justice.

-l'item « emballé » :

L'analyse de variance menée entre les scénarios contrôle et justes et l'ordre de présentation des états émotionnels sur l'item « emballé » est significative pour les scénarios ( $F(4, 340) = 13,51, p < 0,001$ ) et l'ordre ( $F(1, 340) = 5,15, p < 0,001$ ), il n'y a pas d'effet d'interaction. Les analyses post hoc (Test Newman Keuls) ont montré d'une part que les 4 scénarios de justice ont des moyennes significativement plus fortes (distributive :  $M = 3,40$  ; informationnelle :  $M = 2,80$ ; interactionnelle  $M = 3,00$  ; procédurale  $M = 3,20$ ) que le scénario contrôle ( $M = 2,20$ ) à cet item. Et par ailleurs, lorsque les affects sont présentés en premier les moyennes pour ce terme augmentent significativement (ordre 1 :  $M = 3,10$ ) comparativement à l'ordre 2 où les émotions discrètes sont présentés en premier (ordre 2 :  $M = 2,80$ ). Mais contrairement à nos attentes, il n'y a pas de différence entre les dimensions de justice distributive, procédurale et interactionnelle ; seuls les scénarios de justice

### Annexe 3.3 : études complémentaires sur chaque émotion étude 3

informationnelle génèrent significativement moins cet état «emballé» ( $M = 2,80$ ) que la dimension distributive ( $M = 3,40$ ) mais là encore nous n'avons pas émis d'hypothèse à ce sujet.

#### - Inspiré(e) :

L'analyse de variance menée entre les scénarios contrôle et justes et l'ordre de présentation des états émotionnels sur l'item «inspiré» est significative pour les scénarios ( $F(4, 340) = 4,86, p < 0,001$ ) et l'ordre ( $F(1, 340) = 4,31, p < 0,001$ ). Les analyses post hoc (Test Newman Keuls) ont montré que les scénarios de justice distributive, procédurale et interactionnelle ont des moyennes significativement plus fortes (distributive :  $M = 3,30$  ; interactionnelle  $M = 3,10$  ; procédurale  $M = 3,20$ ) que le scénario contrôle ( $M = 2,60$ ) à cet item. Mais contrairement à nos attentes, il n'y a pas de différence entre les dimensions de justice distributive, procédurale et interactionnelle ; seuls les scénarios de justice informationnelle génèrent significativement moins cet état «inspiré» ( $M = 2,80$ ) que la dimension distributive ( $M = 3,30$ ). L'effet d'ordre montre que lorsque les affects sont présentés en premier les moyennes pour ce terme augmentent significativement ( $M = 3,10$ ) que lorsque les émotions discrètes sont présentées en premier ( $M = 2,90$ ) mais il n'y a pas d'effet d'interaction entre les variables.

#### - Intéressé(e)/curieux(se) :

L'analyse de variance menée entre les scénarios contrôle et justes et l'ordre de présentation des états émotionnels sur l'item «intéressé» est significative ( $F(4, 340) = 3,38, p < 0,01$ ) seulement pour les scénarios (il n'y a pas d'effet d'ordre ni d'interaction); Les analyses post hoc montrent que seul le scénario de justice informationnelle a une moyenne significativement plus forte (informationnelle :  $M = 3,70$ ) que le scénario contrôle ( $M = 3,10$ ); et aussi plus forte que le scénario interactionnelle ( $M = 3,20$ ). Mais contrairement à nos attentes, les dimensions de justice distributive ( $M = 3,40$ ), procédurale ( $M = 3,40$ ), et interactionnelle ( $M = 3,20$ ) ne se différencient pas du scénario contrôle.

#### - Attentif(ve) :

Comme pour «actif et alerte» l'analyse de variance menée entre les scénarios contrôle et justes et l'ordre de présentation des états émotionnels sur l'item «attentif» n'est pas significative pour les scénarios ( $F(4, 340) = 1,78, ns.$ ) mais elle est significative pour l'ordre ( $F(1, 340) = 5,65, p < 0,05$ ), il n'y a pas d'effet d'interaction. Les analyses post hoc (Test Newman Keuls) ont montré que lorsque les affects sont présentés en premier les moyennes pour ce terme augmentent significativement (ordre 1 :  $M = 3,90$ ) comparativement à l'ordre 2

### Annexe 3.3 : études complémentaires sur chaque émotion étude 3

où les émotions discrètes sont présentées en premier (ordre 2 :  $M = 3,70$ ). Mais contrairement à nos attentes les scénarios de justice ne se différencient ni entre eux ni avec le scénario contrôle

-l'item « déterminé » :

Contrairement à nos attentes l'analyse de variance menée entre les scénarios contrôle et justes et l'ordre de présentation des états émotionnels sur l'item « déterminé » n'a montré aucun effet significatif ni entre les scénarios juste et contrôle ( $F(4,340) = 2,10, ns.$ ), ni un effet d'ordre ( $F(1, 340) = 1,67, ns.$ ), il n'y a pas non plus d'effet d'interaction entre les deux.

- Reconnaissant(e) :

L'analyse de variance menée entre les scénarios contrôle et justes et l'ordre de présentation des états émotionnels sur l'item « reconnaissant » est significative pour les scénarios ( $F(4, 340) = 19,28, p < 0,001$ ) et l'ordre ( $F(1, 340) = 6,50, p < 0,01$ ), il n'y a pas d'effet d'interaction. Les analyses post hoc (Test Newman Keuls) ont montré que les 4 scénarios de justice distributive, informationnelle, interactionnelle et procédurale ont des moyennes significativement plus fortes (distributive :  $M = 3,20$ ; informationnelle :  $M = 3,00$  interactionnelle :  $M = 3,00$  et procédurale :  $M = 3,20$ ) que le scénario contrôle ( $M = 1,80$ ) à cet item. Mais contrairement à nos attentes, il n'y a pas de différence entre les dimensions de justice. L'effet d'ordre montre que lorsque les affects sont présentés en premier les moyennes pour ce terme augmentent significativement (ordre1 :  $M = 3,00$ ) que lorsque les émotions discrètes sont présentées en premier (ordre 2 :  $M = 2,70$ ).

-l'item « comblé » :

L'analyse de variance menée entre les types de scénarios contrôle et de justice, et l'ordre de présentation des termes affectifs et émotionnels) sur l'item « comblé » est significative ( $F(4, 340) = 24,74, p < 0,001$ ). Il n'y a pas d'effet d'ordre ni d'interaction. Les analyses post hoc (Test Newman Keuls) ont montré que les 4 scénarios de justice ont des moyennes significativement plus fortes (distributive :  $M = 3,30$  ; informationnelle :  $M = 2,60$  ; interactionnelle  $M = 2,90$  ; procédurale  $M = 2,90$ ) que le scénario contrôle ( $M = 1,60$ ) à cet item. Mais contrairement à nos attentes les scénarios de justice procédurale et interactionnelle ne diffèrent pas du scénario distributif. De plus le scénario de justice informationnelle a encore une moyenne significativement inférieure ( $M = 2,60$ ) au scénario distributif ( $M = 3,30$ ).

### Annexe 3.3 : études complémentaires sur chaque émotion étude 3

- l'item « confiant » :

L'analyse de variance menée entre les scénarios contrôle et justes et l'ordre de présentation des états émotionnels sur l'item « confiant » est significative ( $F(4, 340) = 7,04, p < 0,001$ ) seulement pour les scénarios (il n'y a pas d'effet d'ordre ni d'interaction). Les analyses post hoc (Test Newman Keuls) montrent que les scénarios de justice distributive, procédurale et interactionnelle ont des moyennes significativement plus fortes (justice distributive,  $M = 3,50$  ; justice procédurale,  $M = 3,40$  ; justice interactionnelle,  $M = 3,50$ ) que le scénario contrôle ( $M = 2,80$ ) à cet item. Le scénario de justice informationnelle ne diffère pas du scénario contrôle pour l'item « confiant ». Mais contrairement à nos attentes, les perceptions de justice (procédurale, interactionnelle et distributive) ne diffèrent pas entre elles, seuls les scénarios de justice informationnelle ont des moyennes plus basses ( $M = 3,10$ ) que les trois autres dimensions de justice mais nous n'avons pas d'hypothèse à ce sujet.

#### **Emotions négatives :**

- L'item « en colère » :

L'analyse de variance menée entre les scénarios contrôle et injustes et l'ordre de présentation des états émotionnels sur l'item « en colère » est significative ( $F(4, 340) = 52,77, p < 0,001$ ) seulement pour les scénarios (il n'y a pas d'effet d'ordre ni d'interaction). Les analyses post hoc (Test Newman Keuls) montrent que les perceptions d'injustice distributive, procédurale et interactionnelle ont des moyennes significativement plus fortes (injustice distributive :  $M = 3,30$  ; injustice interactionnelle :  $M = 3,50$  ; procédurale :  $M = 3,00$  ; injustice informationnelle :  $M = 2,40$ ) que le scénario contrôle ( $M = 1,2$ ) à cet item. Mais contrairement à nos attentes, les scénarios d'injustice distributive et interactionnelle sont plus élevés que les scénarios d'injustice procédurale et informationnelle.

- L'item « coupable » :

L'analyse de variance menée entre les scénarios contrôle et injustes et l'ordre de présentation des états émotionnels sur l'item « coupable » est significative ( $F(4, 340) = 4,96, p < 0,001$ ). Il n'y a pas d'effet d'ordre ni d'interaction entre les deux variables. Les analyses post hoc (Test Newman Keuls) montrent que seuls les scénarios d'injustice distributive ont une moyenne plus élevée ( $M = 1,80$ ) que tous les scénarios d'injustice informationnelle ( $M = 1,40$ ), procédurale ( $M = 1,50$ ), interactionnelle ( $M = 1,40$ ) et le scénario contrôle ( $M = 1,20$ ) à cet item. Les trois autres scénarios d'injustice ne diffèrent pas du scénario contrôle.

### Annexe 3.3 : études complémentaires sur chaque émotion étude 3

-l'item « dégoûté » :

L'analyse de variance menée entre les scénarios contrôle et injustes et l'ordre de présentation des états émotionnels sur l'item « dégoûté » est significative ( $F(4, 340) = 34,86, p < 0,001$ ) seulement pour les scénarios (il n'y a pas d'effet d'ordre ni d'interaction). Les analyses post hoc (Test Newman Keuls) montrent que les scénarios d'injustice distributive, procédurale et interactionnelle ont des moyennes significativement plus fortes (injustice distributive :  $M = 3,50$  ; injustice informationnelle :  $M = 2,50$ , procédurale :  $M = 3,30$  ; injustice interactionnelle :  $M = 3,20$ ) que le scénario contrôle ( $M = 1,50$ ) à cet item. Mais contrairement à nos attentes, les scénarios d'injustice distributive ne se différencient pas des autres dimensions, et c'est la dimension informationnelle qui génère significativement moins cet état comparativement aux trois autres dimensions.

- L'item « hostile » :

L'analyse de variance menée entre les scénarios contrôle et injustes et l'ordre de présentation des états émotionnels sur l'item « hostile » est significative ( $F(4, 340) = 34,86, p < 0,001$ ) seulement pour les scénarios (il n'y a pas d'effet d'ordre ni d'interaction). Les analyses post hoc (Test Newman Keuls) montrent que les scénarios d'injustice distributive, procédurale et interactionnelle ont des moyennes significativement plus fortes (injustice distributive :  $M = 2,40$  ; injustice interactionnelle :  $M = 2,60$  ; procédurale :  $M = 2,10$  ; injustice informationnelle :  $M = 1,80$ ) que le scénario contrôle ( $M = 1,40$ ) à cet item. Mais contrairement à nos attentes, les perceptions d'injustice distributive ne se différencient pas des dimensions procédurale et interactionnelle, et les scénarios d'injustice distributive génèrent significativement plus cet état que la dimension informationnelle. La dimension interactionnelle génère plus cet état comparativement à la dimension informationnelle et procédurale.

-l'item « irritable » :

L'analyse de variance menée entre les scénarios contrôle et justes et l'ordre de présentation des états émotionnels sur l'item « irritable » est significative pour les scénarios ( $F(4, 340) = 22,92, p < 0,001$ ) et l'ordre ( $F(1, 340) = 7,29, p < 0,01$ ), il n'y a pas d'effet d'interaction. Les analyses post hoc (Test Newman Keuls) ont montré que les 4 scénarios de justice distributive, informationnelle, interactionnelle et procédurale ont des moyennes significativement plus fortes (distributive :  $M = 3,40$ ; informationnelle :  $M = 2,50$ , interactionnelle :  $M = 3,30$  et procédurale :  $M = 2,80$ ) que le scénario contrôle ( $M = 1,70$ ) à cet item. Mais contrairement à

### Annexe 3.3 : études complémentaires sur chaque émotion étude 3

nos attentes, les scénarios d'injustice distributive et interactionnelle sont plus élevés que les scénarios d'injustice procédurale et informationnelle.

L'effet d'ordre montre que lorsque les affects sont présentés en premier les moyennes pour ce terme augmentent significativement (ordre 1 :  $M = 2,90$ ) que lorsque les émotions discrètes sont présentées en premier (ordre 2 :  $M = 2,60$ ).

-l'item « nerveux » :

Contrairement à nos attentes l'analyse de variance menée entre les scénarios contrôle et injustes et l'ordre de présentation des états émotionnels sur l'item « nerveux » n'a montré aucun effet significatif ni entre les scénarios juste et contrôle ( $F(4, 340) = 0,74, ns.$ ), ni un effet d'ordre ( $F(1, 340) = 0,71, ns.$ ), il n'y a pas non plus d'effet d'interaction entre les deux.

-L'item « Désemparé (e) » :

L'analyse de variance menée entre les scénarios contrôle et injustes et l'ordre de présentation des états émotionnels sur l'item « désemparé » est significative ( $F(4, 340) = 5,74, p < 0,001$ ) seulement pour les scénarios (il n'y a pas d'effet d'ordre ni d'interaction). Les analyses post hoc (Test Newman Keuls) montrent que les scénarios d'injustice distributive, informationnelle, procédurale et interactionnelle ont des moyennes significativement plus fortes (injustice distributive :  $M = 2,40$  ; injustice interactionnelle :  $M = 2,20$  ; procédurale :  $M = 2,50$  ; injustice informationnelle :  $M = 2,10$ ) que le scénario contrôle ( $M = 1,60$ ) à cet item. Mais contrairement à nos attentes, les scénarios d'injustice distributive ne se différencient pas des autres dimensions d'injustice procédurale, informationnelle et interactionnelle.

-l'item « agité (e) » :

L'analyse de variance menée entre les scénarios contrôle et injustes et l'ordre de présentation des états émotionnels sur l'item « agité » est significative pour les scénarios ( $F(4, 340) = 2,97, p < 0,05$ ) et l'ordre ( $F(1, 340) = 4,60, p < 0,05$ ), il n'y a pas d'effet d'interaction. Les analyses post hoc (Test Newman Keuls) ont montré que les scénarios d'injustice distributive ( $M = 2,40$ ), informationnelle ( $M = 2,50$ ), et procédurale ( $M = 2,50$ ) ne diffèrent pas du scénario contrôle ( $M = 2,30$ ) à cet item. Seuls les scénarios d'injustice interactionnelle ( $M = 3,00$ ) sont plus élevés que tous les scénarios. L'effet d'ordre montre que lorsque les affects sont présentés en premier les moyennes pour ce terme augmentent significativement (ordre 1 :  $M = 2,70$ ) que lorsque les émotions discrètes sont présentées en premier (ordre 2 :  $M = 2,40$ ).

### Annexe 3.3 : études complémentaires sur chaque émotion étude 3

- L'item « bouleversé (e) » :

L'analyse de variance menée entre les scénarios contrôle et injustes et l'ordre de présentation des états émotionnels sur l'item « bouleversé » est significative ( $F(4, 340) = 9,07, p < 0,001$ ) seulement pour les scénarios (il n'y a pas d'effet d'ordre ni d'interaction). Les analyses post hoc (Test Newman Keuls) montrent que les scénarios d'injustice distributive, procédurale et interactionnelle ont des moyennes significativement plus fortes (injustice distributive :  $M = 2,50$  ; injustice interactionnelle :  $M = 2,20$  ; procédurale :  $M = 2,30$ ) que le scénario contrôle ( $M = 1,50$ ). Mais contrairement à nos attentes, les scénarios d'injustice distributive ne se différencient pas des dimensions d'injustice procédurale, et interactionnelle. Seuls les scénarios d'injustice informationnelle sont plus bas ( $M = 1,00$ ) que tous les autres scénarios d'injustice et ces scénarios d'injustice informationnelle ne se différencient pas du scénario contrôle.

- L'item « effrayé (e) » :

L'analyse de variance menée entre les scénarios contrôle et injustes et l'ordre de présentation des états émotionnels sur l'item « effrayé » n'a montré aucun effet significatif des scénarios injuste et contrôle ( $F(4, 340) = 2,13, ns.$ ). Il y a un effet d'ordre ( $F(1, 340) = 11,13, ns.$ ) qui montre que lorsque les affects sont présentés en premier les moyennes pour ce terme augmentent significativement (ordre 1 :  $M = 2,20$ ) que lorsque les émotions discrètes sont présentées en premier (ordre 2 :  $M = 1,90$ ). Il n'y a pas non plus d'effet d'interaction entre les deux variables.

- L'item « apeuré (e) » :

Contrairement à nos attentes l'analyse de variance menée entre les scénarios contrôle et injustes et l'ordre de présentation des états émotionnels sur l'item « apeuré » n'a montré aucun effet significatif ni entre les scénarios juste et contrôle ( $F(4, 340) = 0,98, ns.$ ), ni un effet d'ordre ( $F(1, 340) = 1,42, ns.$ ), il n'y a pas non plus d'effet d'interaction.

- l'item « honteux( se) »

L'analyse de variance menée entre les scénarios contrôle et injustes et l'ordre de présentation des états émotionnels sur l'item « honteux » est significative ( $F(4, 340) = 7,86, p < 0,001$ ) seulement pour les scénarios (il n'y a pas d'effet d'ordre ni d'interaction). Les analyses post hoc (Test Newman Keuls) montrent que les 4 scénarios d'injustice ont des moyennes significativement plus fortes (injustice distributive :  $M = 1,90$  ; informationnelle :  $M = 1,50$ , interactionnelle :  $M = 1,50$  ; procédurale :  $M = 1,80$ ) que le scénario contrôle ( $M = 1,20$ ).

### Annexe 3.3 : études complémentaires sur chaque émotion étude 3

Mais contrairement à nos attentes, les scénarios d'injustice distributive ne se différencient pas des scénarios d'injustice procédurale. Ces derniers ont des moyennes plus élevées que les scénarios d'injustice interactionnelle et informationnelle.

-l'item « vexé (e) » :

L'analyse de variance menée entre les scénarios contrôle et injustes et l'ordre de présentation des états émotionnels sur l'item « vexé » est significative ( $F(4, 340) = 41,28, p < 0,001$ ) seulement pour les scénarios (il n'y a pas d'effet d'ordre ni d'interaction). Les analyses post hoc (Test Newman Keuls) montrent que les 4 scénarios d'injustice distributive, informationnelle, procédurale et interactionnelle ont des moyennes significativement plus fortes (injustice distributive :  $M = 3,30$  ; informationnelle :  $M = 2,10$ , interactionnelle :  $M = 3,30$  ; procédurale :  $M = 3,10$ ) que le scénario contrôle ( $M = 1,30$ ). Mais contrairement à nos attentes, les scénarios d'injustice distributive ne se différencient pas des scénarios d'injustice procédurale et interactionnelle. Seuls les scénarios d'injustice informationnelle ont des moyennes plus basses que les 3 autres types de scénarios d'injustice.

- l'item « déprimé(e) » :

L'analyse de variance menée entre les scénarios contrôle et injustes et l'ordre de présentation des états émotionnels sur l'item « déprimé » est significative ( $F(4, 340) = 8,49, p < 0,001$ ) seulement pour les scénarios (il n'y a pas d'effet d'ordre ni d'interaction). Les analyses post hoc (Test Newman Keuls) montrent que les 4 scénarios d'injustice ont des moyennes significativement plus fortes (injustice distributive :  $M = 2,00$  ; injustice interactionnelle :  $M = 1,90$  ; procédurale :  $M = 2,00$  ; injustice informationnelle :  $M = 1,70$ ) que le scénario contrôle ( $M = 1,20$ ). Mais contrairement à nos attentes, les scénarios d'injustice distributive ne se différencient pas des autres dimensions d'injustice procédurale, informationnelle et interactionnelle.

-l'item « frustré » :

L'analyse de variance menée entre les scénarios contrôle et injustes et l'ordre de présentation des états émotionnels sur l'item « frustré » est significative ( $F(4, 340) = 19,44, p < 0,001$ ). Il n'y a pas d'effet d'ordre ni d'interaction. Même si les analyses post hoc (Test Newman Keuls) montrent que les 4 scénarios d'injustice ont des moyennes significativement plus fortes (injustice distributive :  $M = 3,10$  ; injustice interactionnelle :  $M = 2,90$  ; procédurale :  $M = 3,10$  ; injustice informationnelle :  $M = 2,90$ ) que le scénario contrôle ( $M = 1,60$ ), contrairement à nos attentes, les scénarios d'injustice distributive ne se différencient pas des autres dimensions d'injustice procédurale, informationnelle et interactionnelle.



## **Annexe 4.1 : Lettre type convocation à la formation en management-étude 4**

« Formation pour manager la qualité de vie au travail »

Objet : Les formations proposées s'inscrivent dans le plan de prévention annuel des risques professionnels en tant que démarche de prévention primaire des risques psychosociaux et d'amélioration des conditions et de la qualité de vie au travail

Dans le cadre de notre politique d'amélioration des conditions de travail et de prévention des risques psychosociaux, la mairie organise du 15 au 18 juillet, 4 formations destinée à tous les responsables de service, et agents encadrants de la Mairie.

Cette formation sur le management de la qualité de vie au travail permet d'aider les agents à mieux gérer les situations de travail, améliorer leur performance, favoriser un bon climat de travail et un esprit d'entraide et de solidarité.

Pour des raisons d'organisation des modules, et pour équilibrer les groupes, la mairie vous a positionné sur le module 2 de formation qui aura lieu le mercredi 16 juillet de 9h à 12h30 sur le thème :

Module 2: Comment transmettre des informations professionnelles de manière claires et adaptées

Les objectifs de ce module de formation sont présentés en pièce-jointe.

Votre participation à ce module est obligatoire afin de soutenir la mise en œuvre de notre politique d'amélioration de la qualité de vie au travail si toutefois vous souhaitez vous positionner sur un autre module, vous pouvez vous rapprocher de la DRH afin de permuter avec un autre agent afin de respecter l'équilibre des groupes dans chaque module.

# Annexe 4.2 : Questionnaire satisfaction suite à la formation (étude 4)



Université  
Nice SOPHIA ANTIPOLIS

## FICHE D'ÉVALUATION FORMATION

### **FORMATION : Module 1**

« Comment mettre en place des procédures transparentes et équitables pour les agents ? »

Date : .....

NOM : .....

Prénom : .....

Vos coordonnées mail/tel : .....

Le(s) service(s) à votre charge : .....

Nbr d'agents sous votre responsabilité : .....

#### **A. Déroulement de cette formation**

	Optimal	Adapté	Quelques faiblesses	A améliorer
Exposé de l'intervenant				
Interactivité formateur / stagiaires / Phases de discussions	Optimale	Adaptée	Quelques faiblesses	A améliorer
Qualité de la Documentation remise / utilisée et des supports pédagogiques	Optimale	Adaptée	Quelques faiblesses	A améliorer

#### **B. Validité du contenu de la formation:**

Le savoir théorique de cette intervention vous a paru :	Très satisfaisant	Satisfaisant	Peu Satisfaisant	Insatisfaisant
Lors de la formation, les aspects pratiques vous ont paru :	Très satisfaisant	Satisfaisant	Peu Satisfaisant	Insatisfaisant
J'envisage une application de mes compétences au sein de mon activité professionnelle:	Oui application immédiate (courant mois juillet/août)	Oui mais à moyen terme (après septembre)	Peut-être mais à long terme	Non aucune application possible

#### **C : Indice Global de satisfaction au terme de cette formation :**

Cette formation vous a semblé :	Très satisfaisante	Satisfaisante	Peu Satisfaisante	Insatisfaisante

# Annexe 4.3: Contenus de la formation en management de la justice procédurale (étude 4)

## Module 1 : Justice procédurale

### COMMENT METTRE EN PLACE DES PROCÉDURES TRANSPARENTES ET ÉQUITABLES POUR LES AGENTS

Objectif :

Connaître les déterminants de la justice procédurale selon les critères de Leventhal (1976,1980)

1.

#### CONTEXTE

Pourquoi s'intéresser à la qualité des procédures à mettre en œuvre au travail?

Lien avec le stress au travail :

Plus d'un salarié européen sur 5 déclare souffrir de troubles de santé liés au stress au travail

Le Stress au travail coûte entre 0,8 et 1,6 milliards d'euros par an en France.

(INRS, Institut National de Recherche et de Sécurité)

-Le Stress au travail est à lui seul la cause de 30% des arrêts maladie en Europe. (Agence Européenne pour la Sécurité et la Santé au Travail)

-En France, 11% des salariés ont eu 1 ou plusieurs arrêts de travail liés au stress dans leur carrière (Médical santé)

-39% des salariés souffrent en France de douleurs dorsales dues au stress (Fondation Européenne pour l'Amélioration des Conditions de Vie et de Travail)

#### Importance de la qualité de vie au travail

Est un concept qui depuis les années 70, vise à accroître à la fois la santé et la satisfaction professionnelle des salariés (épanouissement au travail) et la performance des organisations.

Elle est une source d'innovation pour les organisations

Ses déterminants :

↑ Qualité des relations sociales et professionnelles

ex:

Reconnaissance du travail, respect, écoute, considération des collègues et de la hiérarchie, information, dialogue social et participation aux décisions

Amélioration du contenu du travail et de son organisation

Par ex:

↑ Autonomie, variété des tâches, degré de responsabilité, soutien, aménagement des postes

Conciliation entre le travail et la vie personnelle: horaire flexible et pouvant être aménagé...

Importance du concept de justice

2. *IMPORTANCE DU CONCEPT DE JUSTICE*

*Constat:*

*A partir des travaux de Maslach et Leiter (2008) on s'est rendu compte que le concept de justice au travail est la variable organisationnelle qui a le plus d'effet sur le burnout et l'engagement au travail.*

Résultat de l'étude Maslach et Leiter 2008 :

### Annexe 4.3 : contenus de formation module management justice procédurale

Lorsque cela va mal déjà au travail (salariés ayant de la fatigue ou du cynisme au travail), c'est le vécu de justice au travail qui fait basculer le salarié soit :

- vers le burnout (si l'événement est perçu comme injuste)
- soit vers plus d'engagement au travail (si l'événement est perçu comme juste)

Le burnout est caractérisée par une forme de détresse mentale caractérisée par 3 états qui sont :

L'épuisement ou perte d'énergie avec des symptômes dépressifs ;

Le cynisme ou dépersonnalisation qui est une mise à distance d'autrui (client, élève, ou patient) et l'apparition d'un sentiment d'inefficacité personnelle (croyance en son inaptitude). (Maslach et Schaufeli, 1993).

L'engagement a été défini comme un état motivationnel persistant, positif de complétude, de vigueur, d'implication et de dévouement (Maslach et al, 2001).

D'une manière globale, le manque de justice agit sur les attitudes au travail mais aussi sur les problèmes de santé comme :

- les risques cardiovasculaires,
- la tension,
- et les problèmes d'immunité (Elovainio, Kivimäki, Vahtera, Virtanen et Keltikangas-Järvinen, 2003).

Ces auteurs avancent que la méfiance et le manque de justice font partie des stressseurs majeurs de la vie quotidienne qui prédisent en partie la mortalité.

Ils ajoutent que les effets négatifs de l'injustice seraient liés au prolongement d'états émotionnels négatifs qui conduisent à des changements physiologiques, psychologiques et comportementaux associés au stress.

Qu'est-ce que le management juste ?

La Justice organisationnelle est un vaste champ de recherche développé depuis plusieurs années grâce à ses nombreuses implications sur les attitudes et les comportements associés au travail.

Elovainio et al. (2005) rappellent qu'il y a des liens significatifs entre le sentiment d'injustice et :

- l'insatisfaction au travail,
- les représailles (vols, rumeurs contre l'organisation)
- les agressions au travail,
- la perte de l'engagement,
- et le fait de quitter son emploi

### 3. LA JUSTICE DES PROCÉDURES

Elle se réfère aux perceptions des salariés concernant la façon dont sont prises les décisions pour allouer les récompenses (évaluation professionnelle, recrutement, décisions touchant les salariés etc...)

Par exemple il s'agit de :

- Sentir que l'on peut s'exprimer avant une décision (avoir la « voix »),
- Participer directement à la décision finale ou
- Savoir que l'on répartit les rétributions sur des critères objectifs forgent des perceptions de procédures justes.

### 4. PRINCIPES DE JUSTICE DES PROCÉDURES

*Dans quelle mesure ces procédures :*

- Vous permettent d'exprimer vos opinions et sentiments durant la prise de décision.
- Vous permettent d'avoir de l'influence sur les décisions.
- Sont toujours appliquées de la même façon.
- Ne font pas intervenir de préjugés.
- Sont basées sur des informations exactes.
- Vous permettent de demander de réexaminer la décision une fois qu'elle est prise.
- Respectent des règles de morale.

## 5. EXEMPLES DE PROCÉDURES JUSTES

JUSTE : « En tant qu'employée à durée déterminée, pour un remplacement maternité, mon employeur m'a demandé de faire part de mon avis ainsi que de mon analyse critique de ses méthodes de travail. J'ai trouvé cela juste de me demander cela à moi car je suis impliquée, j'ai une bonne expérience professionnelle et j'ai la motivation de bien faire et d'améliorer les services de l'entreprise. »

JUSTE : « Mon entretien d'évaluation de l'année en cours s'est déroulé de manière juste parce que mon chef a correctement reconnu et a pris en compte que certains objectifs n'ont pas été atteints et que la raison de l'échec était indépendante de ma volonté et de mon domaine de compétences. »

## 6. EXERCICE 1 : à partir de cas qui présentent des situations d'injustice procédurale, en petit groupe proposer des solutions pour que la situation perçue devienne plus juste selon les critères de la justice procédurale

### CAS N° 1

« Au sein de ma boîte qui m'engage depuis plus de deux ans en contrat précaire, plusieurs postes ont été créés sans que je ne sois reçu en entretien. Et lorsque j'ai posé la question "pourquoi ?", on m'a d'abord attaqué sur mes qualités professionnelles, pour ensuite revenir sur ces attaques pour enfin me dire que le problème c'était que je n'étais "pas assez malléable" et que l'embauche se faisait surtout sur l'affinité. Donc ils ont préféré le copinage au professionnalisme. »

### CAS N° 3

« Des objectifs quantitatifs "démessurés" sur mon activité professionnelle de l'année suivante ont été transmis par mon supérieur hiérarchique à son N+1 sans que j'en ai été informée au préalable.

Je ne pouvais donc pas les discuter alors qu'ils étaient directement en lien avec mon travail et les moyens humains et matériels mis à ma disposition. »

### CAS N° 2

J'ai été recruté parce que j'étais Alsacienne... Discrimination positive, certes j'ai été recruté mais où est la compétence être Alsacienne dans le cahier des charges d'une accompagnatrice à l'emploi??

### CAS N° 4

« Ce qui est injuste c'est qu'il y a un collègue privilégié par le responsable qui se voit accorder toutes ses demandes lui permettant de ne pas être présent sur le lieu de travail. »

## EXERCICE 2 :

Par petit groupe de travail, proposer un ensemble de procédures justes que vous pourriez mettre en place à partir d'une ou plusieurs décisions qui concernent les salariés de votre organisation. Décrivez de manière détaillée la faisabilité des procédures justes envisagées.

# **Annexe 4.4 : Questionnaire anonyme à destination des agents (étude 4)**

Bonjour,

L'équipe de psychologie sociale de l'université de Nice, vous propose de participer à une recherche sur l'évolution des rapports au travail. A cette occasion nous invitons tous les agents qui souhaitent y participer à répondre à une enquête qui dure environ 15 minutes.

Les questions portent sur votre ressenti au travail. L'enquête consiste à lire des affirmations et à indiquer votre degré d'accord avec elles. Vos réponses seront strictement anonymes et confidentielles, et elles seront réceptionnées par les chercheurs à l'université. Leur analyse se fera en interne à l'université. Seule une synthèse statistique de l'ensemble des résultats sera communiquée sans indication de réponses individuelles.

A des fins statistiques, il est préférable que vous répondiez à toutes les questions. Si toutefois il arrivait qu'une question vous pose un problème, vous pouvez passer à la suivante. Parfois il pourra vous sembler que des questions se répètent, mais même un mot différent peut changer votre avis, c'est pourquoi il est important de répondre en tenant compte de la formulation de chaque question.

Il n'y a pas de bonnes ou mauvaises réponses, ce qui est important est de répondre le plus sincèrement possible. Nous vous remercions de votre participation.

Pour toute demande d'informations, notre contact par mail est:

-coordonnées téléphoniques :

- adresse courrier :

## **Première partie.**

Rappel : vos réponses sont confidentielles et anonymes, répondez le plus sincèrement possible

Durant les 4 dernières semaines, à quelle fréquence avez-vous eu des contacts ou des échanges (en direct, mail ou téléphone, etc...) avec votre supérieur hiérarchique ?

Mettez une croix devant la case qui correspond le mieux à votre vécu au travail

- Tous les jours
- Plusieurs fois par semaine
- Au moins une fois par semaine
- Au moins une fois au cours des 4 dernières semaines
- Aucun contact ou échange au cours des 4 dernières semaines

**Nous vous demandons de repenser aux échanges que vous avez eus avec votre supérieur hiérarchique ces derniers temps (sur le mois écoulé) et de répondre aux questions suivantes:**

Entourez le numéro qui correspond le mieux à ce que vous pensez intimement

Les numéros vont de 1 à 5 où: 1= Tout à fait en désaccord, 2= En désaccord, 3= Neutre, 4= D'accord, 5= Tout à fait d'accord

Annexe 4.4 : Questionnaire anonyme aux agents étude 4

1	2	3	4	5
Tout à fait en désaccord	En désaccord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord

(pour un gain de place nous avons supprimer de cette présentation les échelles réponses)

1. Ces derniers temps, je suis satisfait de mes relations avec mon(ma) supérieur(e) hiérarchique
2. Je peux exprimer mes opinions et sentiments
3. Je peux avoir de l'influence sur les décisions qui me concernent ou le résultat de ces décisions
4. Je suis traité(e) de la même façon que tout le monde
5. Les décisions qui me concernent font intervenir des préjugés
6. Il est possible de demander un recours pour réexaminer une décision ou son résultat
7. Les décisions prises qui me concernent respectent des règles de morale
8. Les décisions qui me concernent ou leurs résultats sont basés sur des informations exactes
9. Ces derniers temps, je mérite ce que je reçois (salaire, évaluations, avantages, etc...) étant donné mes efforts au travail
10. Ce que je reçois (salaire, évaluations, avantages, etc..) correspond bien au travail que je fournis
11. Ce que je reçois au travail (salaire, évaluation, avantages, etc...) reflète ma contribution à la structure
12. Ce que je reçois (salaires, évaluations, avantages, etc...) est injuste, au regard de mes performances
13. Ces derniers temps, mon(ma) responsable me traite poliment
14. Mon(ma) responsable me traite avec dignité
15. Mon(ma) responsable me traite avec respect
16. Mon(ma) responsable me fait des remarques ou des commentaires déplacés
17. Ces derniers temps, mon(ma) responsable a une communication franche avec moi
18. (ma) responsable m'explique de façon complète les procédures utilisées pour prendre les décisions
19. Il(elle) me donne des explications adéquates sur les procédures servant aux prises de décisions
20. Mon(ma) responsable me communique des informations détaillées dans des délais raisonnables
21. Il(elle) adapte sa communication à mes besoins spécifiques
22. De manière globale, je trouve que ces derniers temps mon(ma) supérieur(e) hiérarchique est à mon égard: Juste

**Maintenant lisez les affirmations qui suivent en indiquant si elles correspondent à ce que vous ressentez à votre travail ces derniers temps (sur le mois écoulé)**

Pour répondre, entourez le numéro de 1 à 5 qui correspond le mieux à votre avis où : 1= Pas du tout, 2= Un peu, 3= Modérément, 4= Beaucoup, 5= Extrêmement

1	2	3	4	5
Pas du tout	Un peu	Modérément	Beaucoup	Extrêmement

1. Ces derniers temps au travail je me sens intéressé(e) / curieux(se)
2. Au travail je me sens emballé(e)
3. Au travail je me sens fort(e)
4. Au travail je me sens enthousiaste
5. Au travail je me sens attentif(ve)
6. Au travail je me sens actif(ve)
7. Au travail je me sens fier(e)
8. Au travail je me sens alerte
9. Au travail je me sens inspiré(e)
10. Ces derniers temps, au travail je me sens déterminé(e)

#### Annexe 4.4 : Questionnaire anonyme aux agents étude 4

11. Au travail je me sens heureux(se)
12. Au travail je me sens joyeux(se)
13. Au travail je me sens comblé(e)
14. Au travail je me sens bienveillant(e)
15. Au travail je me sens détendu(e)
16. Au travail je me sens reconnaissant(e)
17. Au travail je me sens confiant(e)

#### **Deuxième partie.**

Rappel: vos réponses sont confidentielles et anonymes, répondez le plus sincèrement possible

**Pour les affirmations suivantes entourez le numéro qui correspond le mieux à vos agissements ces derniers temps (sur le mois écoulé)**

L'échelle de réponse va de 0 à 4 où: 0= Jamais, 1= rarement, 2= A l'occasion, 3= Souvent, 4= Très souvent

1. Ces derniers temps, vous avez encouragé un(e) collègue qui rencontrait des difficultés
2. Vous vous comportez de manière courtoise avec les autres
3. Vous aidez les autres en leur transmettant votre savoir-faire
4. Vous aidez vos collègues en cherchant des solutions à leurs problèmes
5. Vous faites preuve d'amabilité et de tact
6. Vos collègues ont pu compter sur vous pour écouter leurs problèmes personnels
7. Vous montrez de la considération pour autrui en toutes circonstances
8. Vous faites le maximum pour encourager et motiver les autres
9. Ces derniers temps, vous êtes aimable et diplomate en toutes circonstances
10. Vous aidez les autres en leur faisant des suggestions à propos de leur travail
11. Vous avez félicité un(e) collègue pour son efficacité ou la qualité de son travail
12. Vous avez aidé spontanément un(e) collègue
13. Vous motivez vos collègues en les félicitant pour leur travail
14. Quelles que soient les circonstances, vous restez courtois(e) et poli(e)
15. Vous trouvez des manières diplomates pour communiquer aux gens des informations délicates
16. Vous encouragez vos collègues en leur rappelant qu'ils ont tout à fait la capacité de réussir

#### **Troisième partie.**

Rappel: vos réponses sont confidentielles et anonymes, répondez le plus sincèrement possible

**Pour les affirmations suivantes entourez le numéro qui correspond le mieux à votre ressenti ces derniers temps au travail (sur le mois écoulé)**

L'échelle de réponse va de 0 à 5: 0= Jamais, 1= Une fois au cours du dernier mois, 2= Plusieurs fois au cours du dernier mois, 3= Une fois par semaine, 4= Plusieurs fois par semaine, 5= Tous les jours

**Indiquez à quelle fréquence vous éprouvez ces derniers temps les sentiments ci-dessous :**

1. Ces derniers temps, je déborde d'énergie pour mon travail
2. Je trouve que mon travail a un sens et une utilité
3. Le temps passe à une allure folle lorsque je travaille
4. Je me sens fort(e) et vigoureux(se) pour faire ce métier
5. Je suis passionné(e) par mon travail
6. Lorsque je travaille, j'oublie tout autour de moi
7. Faire ce métier est stimulant
8. Lorsque je me lève le matin, j'ai envie d'aller travailler



Annexe 4.4 : Questionnaire anonyme aux agents étude 4

9. Je suis content(e) lorsque je suis captivé(e) par mon activité
10. Ces derniers temps, je suis fier(e) du travail que je fais
11. Je suis complètement absorbé(e) par mon travail
12. J'arrive à travailler longtemps sans m'arrêter
13. Selon moi, mon travail est un véritable challenge
14. Je suis littéralement plongé(e) dans mon travail
15. Je ne me laisse pas abattre dans mon travail
16. Il m'est très difficile de me détacher de mon travail
17. Je persévère toujours dans mon travail, même quand les choses ne vont pas bien

**Pour finir, merci de répondre à ces dernières questions :**

1. Vous êtes (cochez la bonne réponse):  Une femme    ou     Un homme
2. Veuillez indiquer votre âge :.....
3. Veuillez indiquer le type de service dans lequel vous travaillez à ce jour.  
Par exemple : police, animation, urbanisme, etc... :.....
4. Vous occupez un emploi:                     à temps plein                    ou                     à temps partiel
5. Vous êtes:                     Fonctionnaire                    ou                     Contractuel
6. Veuillez indiquer votre ancienneté dans votre organisation actuelle :  
Nbr. années : .....                    Nbr. mois :.....
7. Veuillez indiquer combien avez-vous pris de congé maladie durant le mois écoulé :  
Nbr. de congé maladie pris :.....

Vos commentaires nous intéressent : (Si vous le souhaitez, écrivez librement vos commentaires pour préciser ou compléter votre point de vue)

.....  
.....  
.....

Fin du questionnaire, nous vous remercions infiniment de votre précieuse participation

---

## RESUME LE MANAGEMENT JUSTE, UN OUTIL DE PREVENTION DU BURNOUT ET DE PROMOTION DES ETATS POSITIFS AU TRAVAIL

---

Le développement de la prévention des risques psychosociaux et de la promotion de la qualité de vie au travail a suscité un fort intérêt ces dernières années. Des preuves empiriques supportent l'existence d'une relation entre perceptions d'injustice et santé au travail (Elovainio, Kivimäki, Vahtera, Virtanen et Keltikangas-Järvinen, 2003 ; Robbins, Ford, et Tetrick, 2012). Cependant, les mécanismes psychologiques qui expliquent ces liens ne sont pas encore suffisamment affirmés. Afin de mieux comprendre les mécanismes en jeu, de plus en plus de travaux s'intéressent aux liens entre les perceptions de la justice organisationnelle et les émotions qui ont un retentissement sur de nombreuses variables au travail (Barsky et Kaplan, 2007; Greenberg, 2006). Aussi, notre travail de recherche s'est centré sur la justice organisationnelle dans une perspective théorique et appliquée pour élargir la réflexion sur la prévention durable de la santé et la promotion des états positifs au travail. Notre objectif principal a été d'apporter une contribution efficace aux connaissances sur les liens entre le management juste et les états affectifs, l'engagement, le burnout et d'autres variables en lien étroit avec le bien-être et les attitudes positives au travail. Concrètement, nous avons souhaité apporter des preuves empiriques pour une application du management juste à la prévention du burnout au travail. Notre travail a consisté à mettre à l'épreuve un modèle relationnel au moyen de 4 études. D'abord, deux études corrélationnelles ont été menées, l'une sur le climat de justice et l'autre sur des événements spécifiques de justice. Les résultats de ces deux premières études montrent que les perceptions de justice sont bien associées au burnout et à l'engagement au travail par la médiation des affects positifs et négatifs. Ensuite, deux études expérimentales ont été menées afin de vérifier les relations de cause à effet entre les perceptions de justice et les états affectifs. L'une des études a porté sur des scénarios comme vecteur des perceptions de justice et la dernière étude a été menée dans des organisations via des formations aux encadrants d'équipe afin de valider les résultats en contexte naturel et faire naître une réflexion sur l'application des formations au management juste. Les liens mis en évidence par ces études ont permis de développer une meilleure compréhension des effets de justice dans le vécu émotionnel, cognitif et comportemental sur le plan de la recherche mais aussi d'affiner les réflexions sur la prévention de la santé mentale au travail et la promotion des états positifs via les principes de la justice organisationnelle.

**Mots clés :** Justice organisationnelle ; Burnout ; Engagement ; Affect ; Emotions Discrètes ; Stratégies de coping ; Comportement d'entraide ; Courtoisie

---

## ABSTRACT THE FAIR MANAGEMENT BURNOUT, A TOOL OF PREVENTION AND PROMOTING POSITIVE STATES TO WORK

---

The development of the prevention of psychosocial risks and promoting the quality of working life has attracted great interest in recent years. Empirical evidence supports the existence of a relationship between perceptions of injustice and health (Elovainio, Kivimäki, Vahtera, Virtanen and Keltikangas-Järvinen, 2003; Robbins, Ford, and Tetrick, 2012). However, the psychological mechanisms that explain these links are not yet sufficiently asserted. To better understand the mechanisms involved, more and more jobs are interested in links between perceptions of organizational justice and emotions that have an impact on many variables at work (Barsky and Kaplan, 2007; Greenberg, 2006). Also, our research has focused on organizational justice in a theoretical and applied perspective to broaden the discussion on sustainable health prevention and promotion of positive states to work. Our main goal was to make an effective contribution to knowledge on the links between the right management and affective states, commitment, burnout and other variables closely linked to the well-being and positive attitudes to work. Specifically, we wanted to provide empirical evidence for a fair application of management in the prevention of burnout at work. Our job was to test a relational model with 4 studies. First, two correlational studies have been conducted, one on climate justice and the other on specific events of justice. The results of these first two studies show that perceptions of justice are associated with burnout and commitment to work through the mediation of positive and negative affects. Then, two experimental studies were conducted to verify the relationship of cause and effect between the perceptions of justice and affective states. One of the studies focused on justice' scenarios and the last study was conducted in organizations through training in team supervisors. The aim was to validate the results in a natural context and give rise to a reflection on the application of fair management. The links highlighted by these studies were used to develop a better understanding of the effects of justice in the emotional experience, cognitive and behavioral in terms of research but also to refine the reflections on the prevention of mental health at work and promoting positive states via the principles of organizational justice.

**Key words :** Organizational justice ; Burnout ; Engagement ; Affect ; Discrete emotions ; Coping strategy ; Helping behavior ; Courtesy

---

**DISCIPLINE:** Psychologie du Travail et des Organisations

---

Laboratoire d'Anthropologie et de Psychologie Cognitives et Sociales (LAPCOS- EA 7278)  
UFR Lettres, Arts et Sciences Humaines  
Université de Nice Sophia Antipolis  
Campus Saint Jean d'Angely 3 / MSHS Sud-Est  
3, Bd François Mitterand  
06 357 Nice Cedex 4