



Etude de l'injustice organisationnelle et de ses effets sur la performance au travail dans les collectivités territoriales au Maroc

Abderrahmane Ait Essbaa, Olivier Bachelard

► To cite this version:

Abderrahmane Ait Essbaa, Olivier Bachelard. Etude de l'injustice organisationnelle et de ses effets sur la performance au travail dans les collectivités territoriales au Maroc. 31ème congrès de l'AGRH Vers une approche inclusive de la GRH?, Mar 2021, Tours, France. 22 p. hal-03162142

HAL Id: hal-03162142

<https://hal.science/hal-03162142>

Submitted on 1 Apr 2021

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.



ETUDE DE L'INJUSTICE ORGANISATIONNELLE ET DE SES EFFETS SUR LA PERFORMANCE AU TRAVAIL DANS LES COLLECTIVITES TERRITORIALES AU MAROC

Abderrahmane Ait Essbaa : Doctorant en sciences de gestion, Université Lyon 3,
abderrahmane.ait-essbaa@univ-lyon3.fr et abderrahmane.essbaa@gmail.com

Olivier Bachelard : Professeur, emlyon business school, obachelard@em-lyon.com

Résumé : L'objet de cette recherche est de comprendre en profondeur les pratiques managériales responsables de développement des sentiments d'injustice et de montrer les effets de cette injustice perçue sur la performance des fonctionnaires des collectivités territoriales. Sur la base de cette problématique, l'approche développée s'articule autour de deux volets. a) Un cadre théorique et conceptuel relatif à l'injustice organisationnelle et la performance individuelle au travail. b) Une étude qualitative (Bardin, 2013) auprès des fonctionnaires des collectivités territoriales au Maroc. Les résultats obtenus révèlent qu'un ensemble des mécanismes formels et des pratiques managériales participent au développement des sentiments d'injustice au travail, ainsi, cette injustice impacte négativement la performance des fonctionnaires et des collectivités territoriales en général.

Mots clés : Injustice organisationnelle, performance au travail et collectivités territoriales

Introduction

Depuis longtemps les organisations privées ou publiques sont communément présentées comme des espaces de socialisation professionnelle, de réalisation de soi, de relations sociales positives, de créativité et de performance. Mais, elles constituent également le terrain propice à l'émergence de sentiment d'injustice (Ait Essbaa et Bachelard, 2017). Dans ce sens, plusieurs articles théoriques et recherches empiriques ont été publiés autour de la justice et de l'injustice en monde professionnel (Mikula, 2001 ; Colquitt et al., 2005 ; El Akremi et al., 2010 ; Janiczek, 2012 ; Robbins et al., 2012 ; Ben Fekih et al., 2015 ; Bruna et al., 2016). Pour El Akremi (2006). « *Il n'y a pas une pratique, un événement, ou un échange dans l'organisation qui ne soit pas marqué peu ou prou par un jugement de justice* » (El Akremi, 2006, p. 21).

Ainsi, plusieurs chercheurs ont confirmé les effets néfastes de la perception de l'injustice au travail sur la performance des individus et des organisations (Geernbreg, 1990 ; Moorman, 1991 ; Moorman et al., 1998 ; Cropanzano et Prehar, 1999 ; Masterson, et al., 2000 ; Cropanzano et al., 2002 ; Rupp et Cropanzano, 2002 ; Al Akermi, 2006 ; Janiczek, 2012 ; Bruna, et al, 2016) et le bien-être des salariés (Organ, 1977 ; Smith, Organ et Near, 1983 ; Greenbreg, 1990 ; Bachelard, 2017 ; Nadisic, 2018).

Dans le contexte organisationnel au Maroc et à l'exception de quelques contributions (Ait Essbaa et Bachelard, 2017), très peu de chercheurs sont engagés à l'étude de cette (in)justice organisationnelle. En effet, au niveau des collectivités territoriales, qui constituent le deuxième versant de la fonction publique après celle de l'Etat, la Cour des comptes, a signalé en 2017 que la gestion des ressources humaines au niveau de ces institutions souffre de : a) L'administration communale n'est pas préparée au plein exercice de ses prérogatives et n'est pas suffisamment outillée en termes d'expertise et d'encadrement. b) Le caractère pléthorique des effectifs, surtout au niveau des communes. c) L'inadéquation des profils aux postes occupés et la sous-utilisation des compétences disponibles. d) La culture de service public notamment, la qualité de l'accueil, l'orientation des usagers et la communication avec les citoyens, n'est pas bien développée au niveau des CT (La Cour des Comptes, 2017). Ainsi, lois organiques relatives aux collectivités territoriales promulguées en 2015 (111.14, 112.14 et 113.14), ont accordé plus de pouvoir aux instances élues (principe de la libre administration), selon lequel les président-e-s des conseils territoriaux deviennent les seuls chefs hiérarchiques de l'ensemble du personnel des collectivités territoriales (Article 96 - loi organique 113.14).

C'est dans cette perspective que s'inscrit cette recherche qui vise initialement à analyser en profondeur les mécanismes managériaux responsables de développement des sentiments d'injustice dans les collectivités territoriales (en mobilisant des théories de la justice organisationnelle) et le lien de cette dernière avec la performance au travail dans la fonction publique territoriale comme élément central de l'amélioration de la qualité des services au niveau des collectivités territoriales.

1. Contexte de la recherche

La mise en œuvre et la réussite du processus de la régionalisation avancée , telle que prônée par la constitution de 2011 et la consolidation de la décentralisation, nécessitent, la mise en place des collectivités territoriales solides et des ressources humaines (fonctionnaires et élu-e-s) performantes pour qu'elles réalisent les missions qui leur sont dévolues et répondent aux attentes des citoyens¹ en matière de services publics de proximité, de développement économique, social et environnemental.

¹ Dans cette recherche, la forme masculine est utilisée pour représenter le genre féminin et le genre masculin, sans aucune forme de discrimination basée sur le genre.

1.1 Cadre juridique de la GRH dans les collectivités territoriales au Maroc

Aujourd'hui, plus qu'avant, les collectivités territoriales au Maroc jouent un rôle fondamental dans le processus de développement économique et social. En effet, le processus de la régionalisation avancée a été concrétisé par la promulgation en 2015 des lois organiques relatives aux collectivités territoriales (la loi organique 111.14 pour les régions, la loi organique 112.14 pour les provinces et préfectures et la loi organique 113.14 pour les communes). Ces lois organiques ont pour objectif la régionalisation avancée qui est en projet depuis l'adoption de la constitution de 2011 qui accorde plus de pouvoir aux instances élues (principe de la libre administration).

Par exemple au niveau communal, « *le président du conseil dirige les services administratifs de la commune. Il est le chef hiérarchique du personnel de la commune, veille sur la gestion de ses affaires et nomme à tous les emplois de l'administration de la commune conformément aux textes législatifs et réglementaires en vigueur* » (Article 96 - loi organique 113.14). Ainsi, selon l'article 271 de la même loi organique, le président prend toutes les mesures nécessaires pour garantir une gestion efficace de la commune. Pour bien mener cette tâche, les directeurs généraux ou les directeurs des CT, selon le cas, accompagnent et assistent, selon les dispositions de l'article 128, les présidents du conseil dans l'exercice de leurs attributions. La supervision de l'administration et la coordination pour garantir le bon fonctionnement des services de la CT.

Dans un souci d'accompagner les présidents des CT dans la mise en place des mesures efficaces pour mieux répondre aux attentes des citoyens et citoyennes, la Direction Générale des Collectivités Locales (DGCL) relevant du Ministère de l'intérieur, a proposé en 2016 des organigrammes types en fonction de la taille de la collectivité (arrêt du Ministre de l'Intérieur numéro 43 du 28 juin 2016).

1.2 Caractéristiques de la fonction publique territoriale au Maroc

Le statut des fonctionnaires des collectivités territoriales est régi par le code général de la fonction publique, (du 24 février 1958 tel que modifié et complété par la loi n°50.05 du 19 mai 2011 portant Statut général de la fonction publique - SGFP) et le Statut particulier du Personnel des collectivités territoriales (Décret n° 2-77-738 du 27 septembre 1977 portant statut particulier du personnel communal). Ce statut est dépassé actuellement avec les nouvelles attributions et métiers des collectivités territoriales (Rapport Cour des comptes, 2017). Une réforme de ce statut est prévue par les nouvelles lois Organiques de 2015 relatives aux CT (Art. 281).

Dans ce sens, la fonction publique territoriale au Maroc constitue le deuxième versant de la fonction publique après celle de l'Etat, avec un effectif de 147 637 fonctionnaires en 2014 (Rapport Cour des comptes, 2017). Ainsi, plus de 82% des fonctionnaires sont concentrés au niveau des communes et 17,4% de l'effectif au niveau des conseils des préfectures et provinces. Quant aux 12 régions, elles comprennent 414 fonctionnaires, soit 0,3% du total. Ainsi, en 2016, les charges de personnel des CT représentent plus de 1,1 milliard d'euros, soit 49,9% des dépenses de fonctionnement des collectivités territoriales (Rapport de la Cour des comptes, 2017).

Quant aux indemnités des fonctionnaires des collectivités territoriales, il faut noter que les échelles inférieures (du 6 au 9) reçoivent des indemnités sur les heures supplémentaires, les indemnités de déplacement et les indemnités sur les travaux pénibles et salissants (TPS). Pour les cadres et les cadres supérieurs (échelle 10 et plus), leurs indemnités de responsabilité sont corrélées à la taille de la CT.

D'après cette présentation de contexte de la fonction publique territoriale au Maroc, il paraît intéressant de poser des questions relatives aux mécanismes managériaux dans ladite administration et sur les éléments qui entravent la performance individuelle au travail et la performance des CT. Dans ce sens, cette étude mobilise plusieurs approches et théories, notamment la théorie de la justice organisationnelle (Colquit, 2001 ; Cropanzano, Prehar et Chen, 2002 ; Rupp et Cropanzano, 2002) et les travaux sur la performance (Organ, 1977, 1988 ; Smith, Organ et Near, 1983 ; Murphy, 1989 ; Van Scotter, Motowidlo et Cross, 2000).

2. Revue de la littérature

2.1 *L'(in)justice organisationnelle*

L'injustice organisation a fait l'objet de plusieurs travaux qui s'intéresse à la conceptualisation des processus et des mécanismes de développement des perceptions d'injustice (l'amont) ou aux effets de cette injustice sur les individus et les organisations (l'aval). Dans les paragraphes suivants, nous allons définir l'injustice organisationnelle, démontrer la différence entre la justice et l'injustice perçue et analyser ses liens avec la performance au travail.

2.1.1 *Définition de l'injustice organisationnelle*

Le concept de la justice organisationnelle s'intéresse aux sentiments, aux perceptions (Pascal Langevin, Carla Mendoza, 2013), en somme à l'évaluation subjective de ce qui semble être juste pour chacun (El Akremi, 2006 ; Bruna, Yanat et Tchankam, 2016). Greenberg (1990), estime que l'absence de la justice en milieu de travail, fait que les organisations trouvent des difficultés pour motiver et diriger leurs personnels (Greenberg, 1990).

Ainsi, le passage de la justice à l'injustice suggère que les perceptions de la violation des droits et des mérites des individus dans le milieu de travail constituent la base de l'expérience de l'injustice (Mikula, 2003). En effet, pour qualifier quelque chose d'injuste cela implique l'attribution de la responsabilité à une autorité responsable de la violation du mérite et des droits (Mikula, 2003). Dans ce sens deux courants théoriques ont été développés, le premier avec Major (1994) qui qualifie que la perception de la violation des droits conduit directement à l'injustice et l'autre qui suggère que la perception de la violation de droits ne soit pas le seul élément décisif et que l'expérience d'injustice présuppose de nouvelles conditions (Crosby, 1976, 1982 ; Folger, 1987 ; Folger et Cropanzano, 2001 ; Mikula, 1984 ; Montada, 1991).

2.1.2 *Les différentes formes d'injustice organisationnelle*

Les dimensions de l'(in)justice organisationnelle marquant l'évolution de la recherche en psychologie des organisations et en sciences de gestion, sont l'injustice distributive, l'injustice procédurale, et l'injustice interactionnelle (Janiczek, 2012 ; Bruna, Yanat & Tchankam, 2016).

- **L'injustice distributive**

La justice distributive démontre le plus ancien type de la justice organisationnelle (Bagger, Cropanzano et Ko, 2006), fondé sur la théorie de l'équité (Adams, 1963). Selon les auteurs, ce type de justice exprime le degré d'équité perçue au cours de la distribution et de l'attribution des résultats au sein d'une organisation, en fonction des contributions apportées par le travailleur (Janiczek, 2012). Ainsi, le sentiment d'injustice est susceptible d'être éveillé suite à des perceptions d'un écart entre les rétributions et/ou contributions et les rétributions et/ou contributions d'autrui (principe de comparaison). De telles évaluations l'injustice engendreraient des sentiments déplaisants motivant les individus à s'engager dans un processus de restauration de l'équité.

- **L'injustice procédurale**

L'(in)justice procédurale, renvoie aux perceptions subjectives des individus de la manière avec laquelle les rétributions ont été distribuées (Thibaut et Walker, 1975). Dans ce sens Thibaut et Walker, distinguent deux niveaux d'analyse :

- La phase du processus (le contrôle du processus renvoie à la capacité d'une personne à contrôler la manière dont les preuves sont retenues).
- La phase de décision inclut le contrôle de la décision, qui désigne la capacité de la personne à déterminer le résultat effectif de l'affaire (Thibaut et Walker, 1978).

Selon ces deux niveaux d'analyse Thibaut et Walker, (1975), considèrent qu'une décision ou un processus de prise de décision sera perçu comme juste s'il existe une opportunité de l'influencer (Thibaut et Walker, 1975). Cela démontre que, l'injustice procédurale produit des sentiments d'incertitude ôtant toute possibilité de contrôle sur les décisions. Les distributions sont plus facilement perçues comme injustes lorsqu'elles sont basées sur des procédures injustes.

- L'injustice interactionnelle

L'(in)justice interactionnelle désigne la qualité du traitement interpersonnel que les individus reçoivent de la part des autres (Bies et Moag, 1986). D'autres recherches ont proposé des conceptions différentes, en subdivisant la justice interactionnelle en deux dimensions : la justice interpersonnelle et la justice informationnelle (Greenberg, 1993).

La justice interpersonnelle, Janiczek, (2012) estime qu'elle se rapporte au comportement adopté par les autres membres de l'organisation (collègues ou supérieurs hiérarchiques) vis-à-vis de soi (Paterson et al, 2002 ; Stephens et Cobb, 1999 ; Folger et Skarlicki, 1999). Les critères de Bies et Moag (1986), souvent utilisés pour évaluer un traitement juste ou injuste, sont mentionnés notamment par Paterson et al. (2002). Il s'agit de l'honnêteté, la courtoisie, le respect des droits et la décence du comportement. Folger et Skarlicki (1999) parlent de sensibilité sociale et citent le respect et la dignité (Janiczek, 2012 ; Bruna, Yanat & Tchankam, 2016).

La justice informationnelle (Janiczek, 2012) ou la justice explicative/justificative selon Bruna, Yanat & Tchankam, (2016), se rapporte à la justification des décisions. Ils avancent que la non-justification (ou la justification floue) des décisions prises au sein des organisations alimente un sentiment d'injustice par incompréhension.

2.2 Les performances au travail

La justice représente un élément clé de la compréhension des comportements des individus dans l'organisation. Les individus réagissent à partir de leurs perceptions. Pour anticiper, comprendre et modifier leurs réactions, il convient donc de saisir les éléments contribuant à leurs perceptions de la justice.

Depuis les travaux d'Organ et ses collègues (Organ, 1977,1988 ; Smith, Organ et Near, 1983), la notion de performance au travail s'est élargie pour inclure la performance dans la tâche et la performance contextuelle ou extra-rôle. La première, dite aussi « performance intra-rôle », fait référence aux comportements faisant partie du rôle formel de l'employé et conditionnant sa productivité dans le sens le plus strict du terme. La performance extra-rôle, quant à elle correspond aux comportements de citoyenneté organisationnelle, c'est-à-dire les comportements allant au-delà des exigences du rôle formel et qui participent positivement à la performance collective (comportements d'entraide, de courtoisie, etc.).

2.2.1 *Justice organisationnelle et performance à la tâche*

Murphy (1989) définit la performance dans la tâche comme l'accomplissement des devoirs et des responsabilités associés à un travail donné. Pour Murphy et Shiarella (1997), la performance individuelle dans la tâche implique l'apprentissage de la tâche et du contexte dans lequel elle est accomplie, aussi bien que la capacité et la motivation pour l'accomplir.

Dans une étude intégrant la justice et l'échange social, Aryee *et al.* (2002) ont trouvé des résultats qui suggèrent que la justice interactionnelle influence la performance à la tâche beaucoup plus fortement que les dimensions procédurale et distributive (respectivement $r = 0,34$, $0,19$ et $0,12$). Ainsi, les résultats des méta-analyses (Colquitt *et al.* 2001 ; Cohen-Chrzsh et Spector, 2001 ; Viswesrman et Ones, 2002) ne vont pas dans le même sens que ces derniers travaux en indiquant que les effets de la justice procédurale sur la performance sont plus importants que ceux des dimensions distributive et interactionnelle.

En résumé, les perceptions de justice organisationnelle influencent la performance intra-rôle des employés, mais la question de savoir quelle dimension exerce les effets les plus importants reste posée et nécessite plus de recherches empiriques prenant en considération simultanément les dimensions de la justice.

2.2.2 *Justice organisationnelle et comportements de citoyenneté organisationnelle (OCB)*

La performance contextuelle représente un autre groupe d'activités qui ne sont pas nécessairement liées à la tâche, mais contribuent à l'organisation d'une manière positive (Rotundo et Sackett, 2002 ; Kiker et Motowidlo, 1999).

La relation entre la justice organisationnelle et les OCBs a été largement étudiée et les résultats empiriques soutiennent l'existence d'une relation positive assez robuste entre les deux phénomènes (ex., Farh, podsakoff et Organ, 1990 ; Moorman, 1991 ; Niehoff et Moorman, 1993 ; Konovsky et Organ, 1996 ; Tepper, Lockhart et Hoobler, 2001).

En effet, comme le note Greenberg (1993) « *les individus se comportent de manière altruiste envers l'organisation dans laquelle ils travaillent s'ils pensent qu'ils ont été équitablement traités par cette organisation* ».

3. **Méthodologie de la recherche**

Etant donné la nature de notre problématique, la complexité et les difficultés qui sont liées à l'étude de l'injustice organisationnelle dans la fonction publique territoriale et l'absence des études dans le contexte marocain en lien avec cette thématique pour trancher dans le choix du construit et de l'instrument de mesure, une étude qualitative avec une approche inductive et exploratoire est très appropriée pour analyser en profondeur le discours des fonctionnaires des collectivités territoriales (Thiétart, 2003 ; Huberman et Miles, 2003).

Ainsi, l'étude qualitative que nous avons réalisée (recherche documentaire et analyse qualitative des entretiens) nous a permis de développer une problématique centrée sur la perception des mécanismes managériaux responsables de développement des sentiments d'injustices et sur les relations entre cette injustice et la performance au travail.

3.1 *Propositions de recherche*

A partir de la revue de la littérature, nous avons formulé des propositions de recherche pour la conduite de cette recherche comme suit :

- Le système d'indemnisation et de gestion (procédures et résultats) au niveau des collectivités territoriales participe au développement des sentiments d'injustice distributive chez les fonctionnaires ;
- Les comportements des responsables hiérarchiques notamment les président-e-s des collectivités territoriales contribuent au développement des sentiments d'injustice interactionnelle chez les ressources humaines des collectivités territoriales ;
- L'injustice organisationnelle avec ses trois types (distributive, procédurale et interactionnelle) impacte négativement la performance individuelle au travail.

3.2 Méthode de collecte des données et questions clés de la recherche

Dans le cadre de cette recherche qualitative, il faut rappeler que le choix de la fonction publique territoriale est motivé par l'accélération des chantiers de changements durant les dernières années relative à la décentralisation, le passage à la libre administration au niveau territoriale et la réflexion en cours concernant le statut des fonctionnaires territoriaux. Dans ce sens, il nous a paru important de participer avec cette recherche pour élaborer des recommandations en relation avec le management juste et son lien avec l'efficacité et la qualité des services offerts par des CT aux citoyennes et citoyens. Ainsi, cette recherche vise la sensibilisation des pouvoirs publics à l'importance de prendre des mesures préventives en relation avec les mécanismes de GRH au niveau des CT.

Après la limitation du champ et le caractère de l'étude nous avons choisi deux critères pour le ciblage et la construction de notre échantillon : 1) Au niveau des collectivités territoriales ciblées nous avons essayé de sélectionner les fonctionnaires qui ont vécu des situations d'injustice, ainsi, l'entretien avec une personne conduit à l'identification des autres personnes de l'entourage professionnel avec le même statut qui peuvent participer à l'étude. 2) Une mixité en matière de genre. En effet, le Maroc et à l'instar de plusieurs pays du monde entier reste une société patriarcale surtout au niveau des CT, cela démontre l'importance de prendre le genre comme variable essentielle dans les études en relation avec la justice, la discrimination, l'égalité, etc.

Notre travail sur le terrain s'est déroulé en trois étapes. La première étape consiste à l'identification des personnes qui peuvent volontairement participer à l'étude, dans le cadre de cette étape nous nous sommes reposés sur nos relations positives avec les fonctionnaires de plusieurs collectivités territoriales et sur le soutien des personnes au niveau des administrations de tutelles. A l'issue de cette étape 12 personnes ont été identifiées pour la recherche.

Dans la deuxième étape, nous avons réalisé 09 entretiens en face à face avec des fonctionnaires qui font partie de notre cible (04 du premier groupe et 05 identifiés lors des entretiens). Pour la troisième étape et prenant en considération les circonstances que connaît le monde depuis le mois de janvier 2020 relatives à la propagation du Covid-19 et les mesures de confinement prises le Maroc, nous avons réalisé 12 entretiens téléphoniques pour compléter notre échantillon.

En plus des 21 entretiens réalisés avec les fonctionnaires, nous avons réalisé des entretiens avec des responsables au niveau des CT notamment les directeurs des services (au nombre de 2), qui sont chargés selon la loi d'accompagner les présidents des conseils dans la gestion des ressources humaines, et un responsable au niveau de l'administration de tutelle au niveau provincial (services des collectivités locales au niveau d'une province).

La répartition de notre échantillon final est comme suite :

- Les fonctionnaires des CT sont au nombre de 21 (dont 11 femmes), l'âge moyen est de 44 ans pour les hommes et 41 pour les femmes. Leurs expériences professionnelles au niveau des CT varient entre 8 et 20 ans d'expérience ;
- Les trois responsables (directeurs des services et chef de service au niveau de l'administration de tutelle) sont des hommes avec un âge moyen de plus de 48 ans et une expérience professionnelle de plus de 20 ans.

Les entretiens avec les fonctionnaires ont été guidés par un nombre limité de questions prédéfinies à l'avance et des questions de relance ayant pour objectif d'aider l'interviewé à clarifier son discours plutôt qu'à recentrer ses propos. La durée moyenne de chaque entretien est de 1 heure et seulement 40 minutes pour les entretiens téléphoniques.

Les axes du guide d'entretien utilisé lors de cette recherche sont :

- Perception des pratiques managériales au niveau communal et les sources de l'injustice dans le milieu de travail au Maroc ;
- Perception des dimensions particulières à partir desquelles les fonctionnaires organisent leurs perceptions d'injustice organisationnelle ;
- Comment l'injustice perçue au travail influe-t-elle sur la performance au travail des fonctionnaires des CT au Maroc ?
- Quelles sont les stratégies cognitives utilisées par les fonctionnaires pour faire face à des sentiments d'injustice ?

Lors des entretiens qui ont été menés en arabe surtout en « Darija » marocaine, nous avons pris en compte plusieurs considérations éthiques comme par exemple : a) Nous avons veillé à l'anonymat et la confidentialité des informations collectées. b) Conformément à la Déclaration universelle des droits des personnes des Nations Unies et autres conventions relatives aux droits des personnes, nous avons procédé lors de cette recherche dans le respect des valeurs internationales.

L'ensemble de ses mesures a participé, à notre avis, à la création d'une zone de confiance entre le chercheur et les personnes interrogées et à l'assurance d'une qualité supérieure des informations collectées.

La nature et la richesse des données collectées ont constitué un baromètre de la saturation théorique (Eisenhardt & Graener, 2007). Ainsi, et en se basant sur le principe de la saturation, nous avons décidé d'arrêter les entretiens avec les fonctionnaires des collectivités territoriales au nombre de 21, parce que nous avons constaté qu'aucune recommandation nouvelle relative au sujet abordé n'émerge des nouveaux entretiens.

3.3 Méthode de traitement et d'analyse des données

Les données collectées ont été traduites manuellement en français pour faciliter leurs exploitations. Ainsi, pour l'analyse de ces données nous avons opté pour la méthode Bardin (2013) pour l'analyse de contenu. En effet notre démarche d'analyse repose essentiellement sur deux niveaux d'analyses successifs ou imbriqués, l'un enrichissant l'autre (Bardin, 2013). Le premier niveau consiste en une procédure de déchiffrement structurel centré sur chaque entretien. A travers cette approche nous cherchons à comprendre de l'intérieur le discours d'une personne.

Les opérations d'analyse thématique et de catégorisation ont été effectuées à l'aide des matrices, pour faciliter le découpage thématique, la lecture et la comparaison des données à l'intérieur de chaque entretien où entre l'ensemble des entretiens effectués.

4. Résultats de l'étude

L'analyse thématique (Bardin, 2013), des données collectées révèle la présence de plusieurs mesures et pratiques managériales responsables de développement des sentiments d'injustice dans la fonction publique territoriale (FPT). Ainsi, elle démontre l'effet significatif de cette injustice sur la dégradation de la performance des fonctionnaires (cadres et agents d'exécution) et la performance des collectivités territoriales (CT) aux yeux des citoyens et citoyennes.

4.1 Les mécanismes de ressentiment de l'injustice distributive

L'analyse a permis d'identifier que le ressentiment de l'injustice distributive, qui renvoie à ce que reçoivent les fonctionnaires en échange de leur travail dans les collectivités territoriales (Adam, 1963 ; El Akermi et al., 2006 ; Nadisic, 2018), est déterminé par la présence de plusieurs éléments en interaction entre eux. Ces éléments sont en relation avec les lois, les mesures institutionnelles et avec les retombés de ces mesures au niveau des organisations dans lesquelles ces fonctionnaires exercent.

4.1.1 Perception d'injustice distributive centrée sur les aspects formels de la FPT

Les aspects formels qui participent au développement des sentiments d'injustice distributive identifiés lors de cette étude renvoient aux lois qui déterminent les indemnités des cadres au niveau des CT, à l'opportunité d'accès à la formation à l'instar des départements ministériels, et/ou à l'avancement des fonctionnaires diplômés dans le grade.

Pour les indemnités des cadres : L'analyse démontre que les fonctionnaires cadres interviewés au niveau des communes de petite taille (moins de 15000 habitants), estiment que l'injustice distributive résulte en premier lieu des mesures prises en compte par le Ministère de l'Intérieur (circulaire de juillet 2018 relative aux indemnités pour les postes de responsabilités et l'Arrêté 43 concernant l'organisation de l'administration territoriale). Ainsi, ces deux mesures ne prévoient pas des indemnités pour les postes de responsabilité (à l'exception de celui de Directeur des services) au niveau des communes de moins de 15 000 habitants.

Toutefois, les entretiens avec les cadres de ces communes (deux fonctionnaires cadres et un Directeur des services), démontrent que quel que soit la taille de la commune en matière de la population, les attributions, les missions et le niveau de travail restent les mêmes. Dans ce sens, une injustice distributive à caractère formel est perçue à ce niveau à travers la comparaison des missions et des tâches de la commune ou ils travaillent avec les autres communes de la même province. Ainsi, le contact et la proximité géographique des communes permettent l'échange et le partage entre des fonctionnaires des communes voisines.

En plus des indemnités de responsabilité au niveau des collectivités territoriales de petite taille (moins de 15 000 habitants), l'étude a identifiée deux autres aspects qui participent au ressentiment de l'injustice. Un aspect relatif à **l'accès à la formation**, en effet, 79% de notre échantillon (19 personnes dont 10 femmes), déclarent que l'absence d'un centre de formation pour renforcer les capacités et bien préparer les fonctionnaires recrutés par les collectivités territoriales est un élément clé pour comprendre la politique de l'état à l'égard des rôles des fonctionnaires dans le développement des CT. Ces fonctionnaires comparent leur situation en matière de formation avec les autres départements de la fonction publique (Justice, Education, et Intérieur, etc...), ou cette opportunité est assurée.

L'autre aspect est déterminé chez les fonctionnaires ayant des diplômes l'enseignement supérieur (licence, Master ou doctorat) et qui sont encore dans des échelles (entre 6 et 9). En effet, 16% de notre échantillon (deux hommes et deux femmes), déclarent que **la non-régularisation de leurs situations en matière d'avancement dans le grade en se basant sur le diplôme**, constitue une vraie source de l'injustice (recherche de la reconnaissance sociale

dans un poste supérieur et d'un niveau de vie approprié à travers l'augmentation du salaire). Ainsi, la perception collective de l'injustice à ce niveau est développée à travers la prise en considération de deux références de comparaison : la première renvoie à la situation dans la fonction publique avant l'entrée en vigueur de cette réforme et la deuxième renvoie à la comparaison de la situation financière avec des nouveaux recrues diplômés qui sont classés dans des grades équivalents à leurs diplômes.

4.1.2 Perception d'injustice distributive centrée sur les outcomes

En plus des perceptions d'injustice qui résultent des aspects formels (lois et mesures institutionnelles), l'analyse thématique et les opérations de catégorisation que nous avons menée, démontrent que la perception de l'injustice distributive est aussi centrée dans la fonction publique territoriale sur les outcomes directs. Dans ce niveau, nous avons identifié deux sous-dimensions, la première relative aux indemnités et avantages sociaux et la deuxième relative à la notation annuelle obtenue.

Concernant les perceptions d'injustices distributives qui résultent des indemnités et avantage sociaux : Cette source d'injustice est la plus citée lors des entretiens effectués. En effet, au niveau des collectivités territoriales, le président et par force des lois organiques relatives aux CT est le seul habilité à distribuer les indemnités et déterminer les avantages sociaux accordés à l'ensemble du personnel de l'administration. Ainsi, au niveau territorial et en plus des indemnités de responsabilité, le Décret n° 2-86-349 du 2 décembre 1986 prévoit l'octroi des indemnités pour les heures supplémentaires et pour travaux pénibles et salissants (TPS), ainsi que des effets d'habillement à certains fonctionnaires et agents en fonction.

Dans ce sens, les résultats des entretiens dévoilent les situations suivantes :

- Des présidents qui favorisent l'aspect « égalité », à travers la distribution des indemnités d'une manière égale à l'ensemble des agents d'exécution de la commune, sans tenir compte des niveaux de contribution de chacun (Bruna, Yanat & Tchankam, 2016). L'interprétation des résultats de notre étude démontre, des effets négatifs de cette mesure sur le ressentiment des fonctionnaires bien impliqués et sur le climat social au niveau de l'organisation. En effet, pour certains cette distribution engendre des actes de violence entre les méritants et les autres ;
- L'octroi des indemnités inférieures et ne récompensent pas les efforts entrepris par des fonctionnaires bien engagés.

D'après ces deux situations, nous constatons que, les agents d'exécution notamment les femmes (100% des femmes interrogées), au niveau des CT sont intéressées en premier lieu de la justice du ratio effort/rétribution en termes d'indemnités directes. Ainsi, la lecture approfondie des entretiens révèle que les fonctionnaires développent des stratégies cognitives pour faire face à cette forme d'injustice notamment la modification des niveaux de contribution (moins d'engagement) et la sensibilisation des présidents pour plus de transparence dans la distribution des indemnités.

Concernant la note annuelle obtenue : Dans la fonction publique, la note obtenue détermine le rythme d'avancement d'un échelon. Au niveau territorial, l'injustice distributive réside dans la note obtenue elle-même, en effet, plus de 66% de notre échantillon principal (14 personnes dont 3 cadres et 8 femmes), estiment que la note annuelle obtenue de l'année dernière ne traduit pas leurs efforts et leurs rendements. Ainsi, ils dévoilent que pour avoir une bonne note il faut avoir des bonnes relations avec le président (supérieur hiérarchique).

Pour conclure, l'analyse thématique démontre la présence de plusieurs pratiques et mécanismes qui déterminent ce que reçoit le fonctionnaire en échange de son travail et participent par la suite au développement de la perception de l'injustice distributive au niveau de la FPT. Ainsi,

l'analyse démontre que la perception des cadres et des détenteurs des diplômes supérieurs en général est centrée en premier lieu sur les aspects formels à travers l'élaboration d'un lien direct entre les rétributions et l'injustice des instruments formels (les lois). Toutefois les agents d'exécution notamment les femmes s'intéressent à la justice du ratio contribution/rétribution au niveau de l'organisation (en l'occurrence les indemnités). La note annuelle reste intermédiaire pour les deux catégories prises en compte lors de cette étude.

En appliquant la théorie de la justice comme responsabilité (Folger et Cropanzano, 2001), l'analyse des entretiens démontre que, le développement de sentiment de l'injustice distributive est tributaire de déclenchement d'un raisonnement contrefactuel. En effet, lors des entretiens, nous avons remarqué que les interrogé-e-s évoquent la présence des alternatives pour déterminer et assurer une distribution transparente des indemnités.

La littérature sur l'injustice organisationnelle (Lambert, Hogan et Griffin, 2007), stipule qu'en cas de distribution non favorable, l'individu va examiner les procédures avec lesquelles les décisions ont été prises. Le paragraphe suivant s'intéresse aux processus de prise de décision dans la fonction publique territoriale relatifs à la gestion des ressources humaines de point de vue de l'injustice procédurale.

4.2 Les critères procéduraux de la perception de l'injustice dans la fonction publique territoriale

L'analyse thématique nous a permis d'identifier trois critères essentiels en relation avec la formulation d'une perception d'injustice procédurale. Le premier critère réfère au manque du principe de « voix » (Nadisic, 2018). Le deuxième réfère au phénomène de plafond de verre « glass ceiling en Anglais ». Le troisième renvoie à la non-conformité des processus aux considérations éthiques et aux procédures légales.

4.2.1 Ressentiment de l'injustice procédurale comme résultat du manque du principe de voix

Les résultats des entretiens démontrent qu'en plus des distributions, la défiance des processus de prise de décisions relatives à la gestion des ressources humaines au niveau des collectivités territoriales participe au développement des sentiments d'injustice chez les fonctionnaires. En conformité avec la littérature sur l'injustice procédurale (Thibaut et Walker, 1975 ; Nadisic, 2018), nous avons identifié le critère de voix comme premier critère de l'injustice procédurale dans la FPT. Ce principe se conjugue à travers deux sous-critères ; la participation et le droit d'expression.

Concernant la participation : plus de 85% de notre échantillon (20 personnes dont 3 responsables), déplorent le manque de la participation dans la prise de décision qui les concerne. Ainsi, ils estiment que seul le président et parfois avec la participation des membres du bureau exécutif du conseil sont habilités à prendre des mesures et des décisions. Parmi les situations les plus fréquents recensées lors de notre étude terrain nous avons :

- Les processus d'affectation dans les postes, identifiés chez toutes les catégories de notre échantillon (cadres, agents d'exécution et responsables), ils renvoient à l'affectation des ressources humaines dans des postes en fonction des intérêts du président, sans prendre en considération le capital professionnel du fonctionnaire (Tap, 2013) ;
- Les processus d'évaluation et de la notation annuelle, qui renvoient à l'absence des mesures claires dans l'évaluation des ressources humaines ;
- Les processus de distribution des indemnités, les entretiens révèlent que la distribution défavorable des indemnités est le résultat d'un processus non participatif en relation avec l'identification des critères de base pour l'octroi de ces indemnités.

Concernant le droit à l'expression : il est identifié lors de conflits. En effet, trois agents d'exécution (dont deux femmes) interrogés, estiment que les présidents et dans le cadre de l'arbitrage ne donnent pas la possibilité aux personnes n'ayant pas de bonne relation avec eux de présenter leurs arguments. Ainsi, ils ne recourent pas aux témoins pour prendre une décision objective et transparente. Ce sous-critère démontre le rôle de la non-neutralité des présidents (Nadisic, 2018), et sa contribution dans le développement des sentiments d'injustice chez les individus qui estiment que le processus n'est pas transparent.

4.2.2 Ressentiment de l'injustice procédurale comme résultat du phénomène de « glass ceiling »

Les entretiens avec les femmes fonctionnaires révèlent la présence de plusieurs entraves socioculturelles qui influent négativement l'accès des femmes aux postes de responsabilité dans la fonction publique territoriale. La culture masculine qui pousse les femmes à intérioriser le sentiment d'incapacité et du phénomène du « plafond du verre »². En plus d'accès des femmes aux postes de responsabilités, les entretiens révèlent l'existence des formes de discrimination à l'égard des femmes fonctionnaires. Ces discriminations faites aux femmes ont un rôle dans le développement des sentiments d'injustice procédurale avec des répercussions sur la confiance dans les compétences des femmes et sur leur santé psychologique.

4.2.3 Ressentiment de l'injustice procédurale comme résultat de la non-conformité des processus aux considérations éthiques et aux procédures légales

La conformité des procédures de prise de décisions aux considérations éthiques et aux procédures légales est identifiée dans le cadre de cette étude comme un critère transversal. Pour l'éthique, les interviewés, estiment que les processus de prise de décisions n'intègrent pas les valeurs universelles comme la transparence, la gouvernance, le droits d'accès à l'information.

Concernant la conformité aux procédures légales, les entretiens révèlent que les procédures en matière de recrutement, d'affectation, d'évaluation, de gestion des carrières, de sanction et de détermination des ayant droits aux indemnités ne se font pas conformément aux dispositifs des lois, des circulaires et des arrêtés ministériels.

D'après cette analyse des critères procéduraux, il ressort que les fonctionnaires ne s'intéressent pas seulement à ce qu'ils reçoivent en termes de récompenses mais également aux procédures de prise des décisions en milieu organisationnel. Ainsi, les opérations de catégorisation démontrent que les fonctionnaires diplômés (les fonctionnaires cadres, cadres supérieurs et les agents d'exécution ayant des diplômes de l'enseignement supérieur), sont les plus sensibles à la justice des procédures de prise des décisions. En effet, ces fonctionnaires estiment qu'un processus juste conduit bien évidemment à des résultats justes (Brockner, 2002).

En résumé, la confrontation des éléments collectés avec les théories et les travaux antérieurs sur l'injustice organisationnelle démontre que les aspects de ressentiment de l'injustice procédurale sont en complémentarité avec les aspects de l'injustice distributive. En effet, les interrogés estiment que les processus de prise de décisions n'intègrent pas les principes éthiques et ne sont pas en adéquation avec les lois en la matière.

4.3 Les critères interpersonnels et informationnels de la perception de l'injustice dans la fonction publique territoriale

A l'instar de la perception de l'injustice distributive et procédurale, l'analyse thématique que nous avons effectuée révèle l'intervention des critères interpersonnels et informationnels dans

² Désigne le fait que, dans une structure hiérarchique, les niveaux supérieurs ne sont pas accessibles à certaines catégories de personnes.

la perception de l'injustice au travail. Ces critères renvoient au ressentiment de la manière avec laquelle les fonctionnaires sont traités en milieu de travail (Bies et Moag, 1986). Ainsi, les président-e-s des conseils des collectivités territoriales sont toujours responsables de développement de ce ressentiment.

4.3.1 *Les critères interpersonnels de la perception de l'injustice*

L'analyse thématique que nous avons menée, nous a permis d'identifier trois dimensions interpersonnelles essentielles du ressentiment de l'injustice : 1) Le favoritisme et la politisation des rapports et des relations de travail. 2) Le manque de respect et l'adaptation des comportements en fonction du besoin. 3) La non-reconnaissance.

Le favoritisme et la politisation des rapports et des relations de travail, sont identifiés chez l'ensemble des personnes interrogées. Ainsi, elles renvoient à l'ensemble des pratiques de favoritisme et de différenciation dans la gestion des ressources humaines basées sur les aspects politiques. C'est-à-dire, les plus proches du président et ceux qui déclarent des opinions politiques conformes à l'orientation politique du président et du son bureau exécutif sont les mieux traités et indemnisés (ont le droit de choisir le poste, ont le droit de s'absenter, etc...). Cependant, les autres fonctionnaires notamment qui déclarent des opinions de l'opposition sont marginalisés dans des postes moins valorisants. La citation à côté résume cette situation :

« Parce que je démontre une sympathie avec un parti politique de l'opposition au niveau de notre CT, le président ne veut pas de moi dans le service des finances et il me traite mal toujours... aujourd'hui, je ne fais rien, il préfère ses amis dans les postes de responsabilité... ». Citation d'un cadre supérieur au niveau d'une grande commune.

Concernant **le manque de respect et l'adaptation des comportements des responsables en fonction du besoin**, ils renvoient à la présence des actes d'insultes, de violences verbales, d'harcèlement d'agressivité et de la vengeance. Cette dimension identifiée en premier lieu chez les agents d'exécution. Dans le même ordre d'idées, l'analyse nous a permis d'identifier l'adaptation des comportements des présidents en fonction de la situation. En effet, les fonctionnaires des services des finances au niveau des collectivités territoriales déclarent que les comportements des présidents varient en fonction de la situation du travail (moins violent lors d'élaboration des états de synthèse).

La dimension de la non-reconnaissance, identifiée principalement chez les détenteurs des diplômes supérieurs. Elle renvoie à l'absence de la considération des efforts et du capital professionnel des fonctionnaires (formation, expérience acquise, etc...). Comme par exemple l'affectation d'un fonctionnaire ingénieur en informatique dans le service de l'état civile, pour préparer la déclaration des naissances et la délivrance des extraits de naissance aux détenteurs de droits.

4.3.2 *Les critères informationnels de la perception de l'injustice*

En plus des modes de comportements des présidents, des critères informationnels (Greenberg, 1993), participent au développement des sentiments d'injustice. Ces critères sont en relation avec la communication des informations concernant les décisions prises par les présidents. Autrement dit, le manque de communication des informations au préalable, la non-justification des décisions prises en relation avec la gestion des ressources humaines et le refus de donner des retours et des suites dans des délais raisonnables aux fonctionnaires, participent selon les interrogés à la formulation de la perception de l'injustice (non redevabilité de la commune envers son personnel).

L'ensemble des dimensions informationnelles et interpersonnelles, dressent un profil des présidents des conseils territoriaux qui se résume dans le leadership agressif. Un cadre estime que « les fonctionnaires des collectivités territoriales sont entre le marteau des présidents et

l'enclume des lois ». Ainsi, ces manifestations marquées par le mépris et l'humiliation sont les vraies sources de la dégradation de la performance (efficacité et qualité des services) et de l'état de santé psychologique des fonctionnaires (stress, souffrance en silence, dépression, burnout, etc...), ainsi, trois fonctionnaires déclarent qu'ils ont déjà consulté des psychiatres à cause de l'incapacité de supporter de ce genre de comportements.

En conclusion, l'apparition des sentiments d'injustice dans la fonction publique territoriale ne résulte pas seulement de la présence des situations et des pratiques injustes. En effet, l'analyse approfondie des discours démontre ce que suit :

- Les situations déjà évoquées sont perçues injustes, cette perception est basée essentiellement sur la non-conformité des situations aux principes moraux et éthiques. Ainsi, les entretiens révèlent que les situations les plus déterminantes dans le ressentiment de l'injustice organisationnelle renvoient à : 1 un style de leadership agressif (aspect comportemental), 2) des procédures de prise de décisions non-participatives et 3) des résultats non-cohérents avec les contributions des fonctionnaires ;
- L'attribution de responsabilité, en effet l'analyse des entretiens démontre que les fonctionnaires attribuent la responsabilité d'abord aux président-e-s des conseils et par la suite au système (le gouvernement) ;
- Le raisonnement contrefactuel, dans ce sens, les fonctionnaires évoquent la présence des alternatives à tous les niveaux (comportement, procédure et rétribution). Par exemple lors de la distribution des indemnités, les fonctionnaires insistent sur l'octroi des indemnités aux méritants comme alternative conforme à la loi au lieu de favoriser l'aspect égalité dans la distribution de derniers.

En se basant sur les théories de la justice (Folger et Cropanzano, 2001) et de l'évaluation cognitive, nous suggérons que les fonctionnaires développent des sentiments d'injustice marqués par leur globalité et complémentarité. Ainsi, ces sentiments d'injustice ont des effets directs et indirects sur la performance des fonctionnaires au travail. L'analyse de ces effets fera l'objet des paragraphes suivants.

4.4 Injustice organisationnelle et dégradation de la performance au travail

L'analyse thématique révèle l'interaction et la complémentarité de plusieurs pratiques et mécanismes managériaux pour le développement des sentiments d'injustice en milieu de travail. Ainsi, cette injustice impacte directement ou indirectement le bien-être des fonctionnaires et la performance globale au niveau des collectivités territoriales (performance individuelle et de l'organisation). Quelles sont les critères de la performance au travail et comment l'injustice organisationnelle impacte-t-elle ces critères ?

4.4.1 Les critères d'évaluation de la performance dans les collectivités territoriales

L'étude documentaire (études des guides et des outils d'évaluation de la performance au niveau de la fonction publique au Maroc) et l'analyse des données collectées, nous ont permis d'identifier les dimensions de la performance des fonctionnaires des collectivités territoriales. En effet, lors des entretiens avec les responsables, qui ont été menés avant les interviews avec notre échantillon principal, nous avons listé l'ensemble des critères qui serviront à l'évaluation de la performance des fonctionnaires. Par la suite, les critères identifiés ont été utilisés lors des entretiens pour faire une hiérarchisation en fonction d'importance et de dresser le lien des dimensions avec la perception de l'injustice au travail. Les dimensions identifiées sont :

- Performance dans les tâches, qui renvoie à :1) L'accomplissement des tâches à travers l'utilisation des compétences juridiques, techniques et professionnelles dans les tâches et la capacité de diagnostic et de résolution des problèmes en relation avec les tâches. 2) Le rendement au travail à travers la qualité des services et la quantité du travail. 3) L'efficacité et l'efficacé au travail, qui renvoient au ratio qualité/temps, à la capacité d'utiliser les ressources et les outils disponibles avec optimisation pour mener à bien le travail et à l'absence des erreurs dans le travail. 4) La capacité d'organisation, qui renvoie quant à elle à la capacité de planification et de coordination du travail et à la capacité de manager et d'administrer (Compbell, 1990). Et 5) La capacité d'adaptation aux changements.
- Performance contextuelle qui renvoie à la communication orale et écrite (Compbell, 1990), à l'autonomie au travail, au respect des engagements, au soutien des collègues et des subordonnés, à l'esprit d'équipe, à l'orientation détenteurs de droits et à l'intégration de l'éthique (la non-corruption).

Les dimensions présentées en haut ne sont pas transversales. En effet, lors des entretiens nous avons identifié deux catégories de répondants. La première, regroupe les fonctionnaires agents d'exécution et cadres qui travaillent dans des services de gestion (services des finances services du personnel, etc.). Les fonctionnaires de cette catégorie favorisent l'accomplissement des tâches à travers la capacité d'utiliser les compétences spécifiques à l'emploi (Compbell, 1990), l'absence des erreurs dans le travail, la capacité de faire le travail dans les délais et le travail d'une manière autonome.

La deuxième catégorie, regroupe les fonctionnaires de contact avec les citoyens et citoyennes (l'état civile, le service technique, etc...), ils favorisent quant à eux, la qualité des services, l'orientation des détenteurs de droits, l'utilisation des compétences techniques et juridiques, le respect des délais et la qualité de la communication interne et externe. A l'issue de cette catégorisation, nous constatons que, les fonctionnaires de contact et de services aux citoyens sont les plus sensibles aux dimensions de la performance contextuelle. Cependant, les fonctionnaires de gestion démontrent une sensibilité à l'autonomie et les autres dimensions de la performance dans la tâche.

4.4.2 *Les dimensions de l'injustice organisationnelle et la dégradation de la performance au travail*

Plusieurs recherches théoriques et empiriques ont confirmé les effets négatifs de la perception de l'injustice organisationnelle sur le bien-être et la performance au travail. En effet, Fall et ses collègues (2018), ont observé dans le cadre une étude sur l'influence de la perception de la justice organisationnelle sur la motivation, la satisfaction et la performance dans la tâche au sein des collectivités locales françaises, que la justice organisationnelle perçue explique au moins 24,8% de la variation de la performance dans la tâche. Ainsi, *lorsque les quatre formes de justice sont testées en même temps, seules la justice procédurale $\beta = 0.213^{**}$ ($p = 0.002$) et la justice informationnelle $\beta = 0.365^{**}$ ($p = 0.000$) sont associées à la performance dans la tâche* (Fall et al., 2018, p.11). Ainsi, nos résultats rejoignent ce constat, ils prouvent que la perception de l'injustice d'une manière globale participe à la dégradation de la performance au travail (dans la tâche et contextuelle) au niveau de la fonction publique territoriale. D'après notre analyse, trois résultats se dégagent : Le premier résultat stipule que la durée de l'effet négatif de la perception de l'injustice sur la performance est tributaire de plusieurs éléments dont la nature et l'intensité de l'injustice. Le deuxième résultat renvoie à la dégradation des dimensions de la performance au travail qui varie en fonction du type d'injustice et des ressources internes

de l'individu. Le troisième stipule que des variables comme le soutien social et la représentation sociale du travail et du capital professionnel (Tap, 2013), interviennent pour modérer les effets négatifs de la perception de l'injustice sur la performance au travail.

Concernant la durée de l'effet négatif de la perception de l'injustice sur la performance au travail : L'analyse thématique nous a permis de dégager ce que suit :

- Les résultats des entretiens stipulent que la durée de la dégradation des dimensions de la performance est courte ou nulle lorsqu'il s'agit de la perception de l'injustice distributive liée à la distribution des indemnités (ressentie principalement chez les agents d'exécution), selon une répondante, elle ne dépasse pas une semaine) ;
- Pour ceux qui ressentent de l'injustice procédurale (les processus d'affectation dans les postes et les processus d'accès des femmes aux postes de responsabilité), la dégradation de leur performance dure un peu plus que la première. En effet, les répondants déclarent que, leurs affectations dans des postes non convenables à leurs profils provoquent l'incapacité de travailler dans le nouveau poste attribué ;
- Le rapprochement des résultats relatifs à la note annuelle obtenue (source de la perception de l'injustice distributive) et la performance au travail, démontre des résultats mitigés. Pour les répondants, l'ampleur de l'obtention d'une note inférieure à ce qui est mérité est tributaire de la situation et du contexte, ainsi, si le fonctionnaire a eu une note faible et dans la même année il n'a pas réussi dans l'avancement dans l'échelon ou l'échelle, ses effets sur sa performance et son équilibre dans le travail dure beaucoup de temps (pour un répondant jusqu'à son avancement). Par contre si la note obtenue n'a pas d'effet à court terme son effet est un peu modéré ;
- Concernant les effets de la perception de l'injustice interactionnelle (favoritisme, politisation des relations de travail, manque de respect, dévalorisation du capital professionnel et des efforts, négligence, etc...), les résultats de notre étude démontrent son effet sur la réduction motivée des performances des fonctionnaires pour des durées intermédiaires et la prise de distance par rapport à l'organisation dans le cas où les comportements des présidents restent les même sur le long terme.

Ainsi, les opérations de catégorisation et de calcul de la fréquence d'apparition des dimensions de performance dans le discours des fonctionnaires interrogés, nous ont permis de faire une hiérarchisation selon l'ordre d'importance comme suit :

- La réduction du niveau de la contribution (un score de 7) ;
- La dégradation de l'efficacité au travail notamment le gaspillage des ressources logistique et technique mises à la disposition de l'agent (6) ;
- La dégradation de la qualité des services (6) ;
- Des erreurs motivées dans le travail (5) ;
- La non-utilisation des compétences techniques, managériales et juridiques dans le travail (4) ;
- La dégradation de la communication interne et externe (2) ;
- Le recours à des pratiques de corruption (2).

D'après ces éléments, nous constatons, la perception de l'injustice au travail contribue d'une manière directe ou indirecte (à travers des variables en relation avec l'état de santé psychologique des fonctionnaires) à la dégradation de performance. Toutefois, lors des entretiens des fonctionnaires déclarent que leur performance n'est pas trop impactée malgré le développement des sentiments d'injustice. Selon cette conclusion, nous avons élaboré l'hypothèse de la présence des variables qui modèrent le lien causal entre la perception de l'injustice et la dégradation de la performance au travail (résultat 3).

Concernant les variables modératrices de la relation entre l'injustice et la performance au travail : dans le cadre de cette recherche, l'étude des variables modératrices de l'effet de l'injustice organisationnelle perçue sur la performance au travail, n'est pas envisagée, car l'identification de ces variables constitue un résultat non attendu. Dans ce sens, les entretiens avec les fonctionnaires dégagent la présence des variables modératrices de la relation entre la perception de l'injustice et la performance au travail. Les variables identifiées sont :

- L'effet du soutien social, qui renvoie au rôle de l'entourage (familial et professionnel), dans le dépassement rapide des effets néfastes des pratiques managériales injustes et la récupération faciles selon les répondants ;
- La représentation du travail, à travers l'attribution des valeurs et des récompenses externe de l'organisation et parfois métaphysique (une récompense divine à la hauteur du préjudice subi), comme par exemple, le travail est une adoration, le travail très bien est un principe en dépit des situations de travail, etc.

Pour conclure, cette recherche confirme d'une manière qualitative les résultats obtenus par Fall et ses collègues (2018), au niveau des formes d'injustice les plus responsable de la prédiction de la dégradation de la performance au travail (injustice procédurale et interactionnelle). Ainsi, elle démontre comment l'injustice organisationnelle perçue impacte la performance au travail, l'analyse de l'intensité et la durée de l'effet. Ainsi, lors de l'étude, nous avons constaté que des pratiques d'injustice liées à l'éloignement des cadres et des ingénieurs des postes de responsabilité et toutes mission de la collectivité territoriale parce qu'ils refusent de répondre favorablement à l'ensemble des demandes des présidents conduit à une contreperformance au niveau de l'organisation en général (les collectivités territoriales ne bénéficient pas de leurs compétences). Ainsi, nous avons démontré que l'effet de la perception de l'injustice organisationnelle sur la performance n'est pas automatique, il implique l'intervention des stratégies cognitives et des variables comme la représentation sociale du travail et le soutien social en tant que variables modératrices.

5. Discussion

Les résultats obtenus soulignent que le parcours professionnel des fonctionnaires des CT se caractérise par la présence de plusieurs formes et pratiques injustes. En effet, il a été établi dans le cadre de cette étude que le développement des sentiments d'injustice ne se réfère pas à une pratique managériale isolée des autres pratiques de GRH, mais s'inscrit dans l'interaction entre des instruments juridiques, des procédures légales, des pratiques et des mécanismes en relation avec le management des ressources humaines dans le secteur public. Cette étude révèle aussi la façon et les mécanismes avec lesquels la perception de l'injustice organisationnelle impacte la performance des fonctionnaires. Ainsi, suite à l'analyse thématiques que nous avons effectué, nous avons pu identifier un certain nombre de thèmes, de comprendre les liaisons entre les différents thèmes (types d'injustice et la performance au travail) et de construire ainsi des propositions d'interprétation à l'aide des aller-retours entre la littérature et la matrice de déchiffrement structural des entretiens (Bardin, 2013).

Les résultats de cette recherche révèlent que les fonctionnaires interrogés ressentent de l'injustice organisationnelle avec ses trois formes (distributive, procédurale et interactionnelle) d'une manière pyramidale. Dans ce sens, le sentiment d'injustice développé par ces individus est caractérisé par sa globalité, sa complémentarité et son enracinement dans l'esprit des fonctionnaires (Ambrose & Schminke, 2009). Selon Ambrose & Schminke (2009), la perception de justice dans une vision globale impacte plus que ses différentes formes lorsqu'elles sont présent indépendamment (Dahmani, 2017).

Pour la dimension distributive de cette perception globale, l'analyse a permis d'identifier que le ressentiment de l'injustice distributive, qui renvoie à ce que reçoivent les fonctionnaires en échange de leur travail dans les collectivités territoriales (Adam, 1963 ; El Akermi et al., 2006 ; Nadisic, 2018), est centrée sur des aspects formels et sur les résultats obtenus directement. Pour les sources formelles, la recherche souligne que l'absence des opportunités de formation en tant que rétribution en amont (début de parcours professionnel) et les nouvelles attributions de l'administration territoriale (digitalisation et nouvelles prérogatives des CT), participent au ressentiment de l'injustice. En se basant sur la théorie de la préservation des ressources (Hobfoll, 1989) et le modèle job demands /ressources (JDR) de Demerouti, Bakker et Schaufeli (2001, 2003), cette situation peut être jugée par le manque des ressources nécessaires à l'individu pour atteindre ses objectifs (absence des opportunités de formation) et le niveau élevé des exigences de l'administration territoriale depuis la promulgation des lois organiques. La deuxième source renvoie aux indemnités des cadres (Colquitt, Colon, Wesson, Porter, & Yee, 2001 ; Cohen Charash & Spector, 2002) et une troisième source formelle renvoie quant à elle à la non-régularisation des situations des fonctionnaires diplômés.

Les résultats soulignent aussi que le ressentiment de l'injustice dans sa dimension distributive est le résultat de l'injustice au niveau des rétributions reçues directes. En effet, des présidents favorisent l'aspect « égalité », à travers la distribution des indemnités d'une manière égale à l'ensemble des agents d'exécution de la commune, sans tenir compte des niveaux de contribution de chacun (Bruna, Yanat & Tchankam, 2016 ; Deutsh, 1985 ; Chen, Meindl et Hui, 1998). Leventhal (1976), estime que cette norme est essentielle pour favoriser l'harmonie sociale (El Akermi, Nasr et Camerman, 2006), mais, l'interprétation des résultats de notre étude démontre les effets négatifs de cette mesure sur le ressentiment d'injustice des fonctionnaires bien impliqués et sur le climat social au niveau de l'organisation. En effet, pour certains cette distribution engendre des actes de violence entre collègues au travail. Ainsi, nous avons identifié que les présidents parfois octroient des indemnités inférieures et ne récompensent pas les efforts entrepris par des fonctionnaires bien engagés. En se basant sur les travaux de Folger et Cropanzano (1989), le sentiment d'injustice est développé à ce stade, lorsqu'ils jugent que le résultat de l'évaluation subjective de la cohérence entre les efforts entrepris et les récompenses obtenues est négatif (Folger et Cropanzano, 1989 ; Didry, 2008).

Ainsi, l'analyse démontre que la perception des cadres et des détenteurs des diplômes supérieurs en général est centrée en premier lieu sur les aspects formels à travers l'élaboration d'un lien direct entre les rétributions et l'injustice de ces instruments (les lois). Toutefois les agents d'exécution notamment les femmes sont intéressées à la justice du ratio contribution/rétribution au niveau de l'organisation (les indemnités). La note annuelle reste intermédiaire pour les deux catégories prises en compte lors de cette étude.

L'interprétation et lecture croisées des résultats démontrent aussi, que face à ces situations d'injustice, plusieurs stratégies cognitives et pratiques sociales se développent. Pour les stratégies cognitives nous avons identifié la modification du niveau de contribution et le désengagement de la situation et de l'organisation en général comme deux stratégies essentielles, ainsi, pour d'autres le recours à des pratiques de la corruption comme stratégie pour rétablir l'équilibre entre le vrai niveau de contribution et les rétributions reçues en contrepartie (Crosby, 1976, 1982 ; Folger, 1987 ; Folger et Cropanzano, 2001 ; Mikula, 1984, 2003 ; Montada, 1991).

Pour les critères procéduraux de la perception de l'injustice globale, les résultats de cette recherche soulignent qu'en plus des distributions, la défiance des processus de prise de décisions relatives à la gestion des ressources humaines au niveau des collectivités territoriales participent au développement des sentiments d'injustice chez les fonctionnaires. En conformité avec la littérature sur l'injustice procédurale (Thibaut et Walker, 1975 ; Nadisic, 2018), nous

avons identifié le critère de voix comme premier critère de l'injustice procédurale dans la FPT. Ce principe se conjugue à travers le manque de participation dans la prise des décisions et le manque de droit d'expression lors des conflits en milieu de travail (Nadisic, 2018).

Ainsi, les opérations de catégorisation démontrent que les fonctionnaires diplômés (les fonctionnaires cadres, cadres et les agents d'exécution ayant des diplômes de l'enseignement supérieur) sont les plus sensibles à la justice des procédures de prise des décisions. En effet, ces fonctionnaires estiment qu'un processus juste conduit bien évidemment à des résultats justes (Brockner, 2002).

S'agissant des critères interactionnelles de la perception de l'injustice et à l'instar de la perception de l'injustice distributive et procédurale, l'analyse thématique que nous avons effectuée révèle l'intervention des critères interpersonnels et informationnels dans la perception de l'injustice au travail. Ces critères renvoient au ressentiment de la manière avec laquelle les fonctionnaires sont traités en milieu de travail (Bies et Moag, 1986). Ainsi, les président-e-s des conseils des collectivités territoriales sont toujours responsables de développement de ce ressentiment d'injustice.

L'analyse complémentaire et globale de l'ensemble des dimensions et critères de la perception de l'injustice globale révèlent que la structure pyramidale des mesures et pratiques managériales responsables de développement des sentiments d'injustice se caractérise par la présence au niveau de la base du pyramide des critères distributives qui renvoient aux aspects formels. Dans ce sens, la mise en place d'un management public basé sur le management juste est tributaire d'instaurer un cadre juridique juste et transparent.

Dans un deuxième volet de notre recherche, les résultats stipulent que, la perception de l'injustice globale (avec un score élevé à l'injustice interactionnelle et procédurale) impacte négativement la performance des individus au travail (Geernbreg, 1990 ; Moorman, 1991 ; Moorman et al., 1998 ; Cropanzano et Prehar, 1999 ; Masterson, et al., 2000 ; Cropanzano et al., 2002 ; Rupp et Cropanzano, 2002 ; Al Akermi, 2006 ; Janiczek, 2012 ; Bruna, et al, 2016) et le bien-être des salariés (Organ, 1977 ; Smith, Organ et Near, 1983 ; Greenbreg, 1990; Bachelard, 2017 ; Nadisic, 2018 ; Fall et al., 2018). Selon la théorie de l'équité (Adams, 1965 ; Austin et Walster, 1974), lorsqu'un employé perçoit une injustice distributive, il peut modifier sa qualité ou sa quantité de travail pour rétablir la justice.

Trois résultats se dégagent en relation avec l'effet de l'injustice perçue sur la performance au travail : Le premier résultat stipule que la durée de l'effet négatif de la perception de l'injustice sur la performance est tributaire de plusieurs éléments dont la nature et l'intensité de l'injustice. Le deuxième résultat renvoie à la dégradation des dimensions de la performance au travail qui varie en fonction du type d'injustice et des ressources internes de l'individu. Le troisième stipule que des variables comme le soutien social et la représentation sociale du travail et du capital professionnel (Tap, 2013), interviennent pour modérer les effets négatifs de la perception de l'injustice sur la performance au travail.

6. Conclusions et préconisations

Les résultats de cette recherche soulignent que le sentiment d'injustice globale dans la FPT est déterminé par des aspects formels et des pratiques managériales caractérisées par l'absence des mesures de redevabilité. Ainsi, ils démontrent les effets négatifs de cette perception globale sur la performance des fonctionnaires (dégradation de l'efficacité, de la qualité des services, dégradation du comportement de citoyenneté organisationnelle et recours aux pratiques de la corruption).

Sur le plan théorique, l'originalité de notre travail réside dans la mobilisation de plusieurs construits de l'injustice au travail. Ainsi, sur le plan méthodologique, la mobilisation d'une étude qualitative s'est avérée appropriée pour développer une problématique et analyser en profondeur le discours des fonctionnaires des CT (Thiétart, 2003 ; Huberman et Miles, 2003).

D'un point de vue managérial, notre contribution préconise aux parties prenantes de la FPT (acteur institutionnel, politique, syndical), de prendre en considération les dispositions du management juste pour réussir toutes initiatives de changement. Dans cette perspective, la mise en place d'un modèle du management juste (basé sur les formes de la justice organisationnelle) nécessite la reconnaissance de l'existence des pratiques managériales injustes par l'ensemble des parties prenantes et la réflexion participative et transversale autour de l'amélioration des modes de gouvernance au niveau territorial. Ainsi, l'implication des représentants des fonctionnaires des CT dans les processus du changement, le passage à un management par compétence (REC et REM) au lieu de se concentrer sur les processus égalitaires, la dissociation entre les aspects politiques et l'administration territoriale à travers le renforcement des mécanismes participatifs au niveau territorial et le renforcement du leadership des élu-e-s locaux.

L'identification des variables modératrices comme la représentation du travail et l'effet du soutien social constituent des perspectives de recherche dans ce domaine. Une autre piste intéressante consiste dans l'étude des interactions au sens pluriel de l'injustice organisationnelle avec la performance au travail (l'étude de l'effet de la performance sur l'injustice).

Références bibliographiques

- Abbad, H. et Boissinot, A. (2009), « De la perception de l'injustice aux comportements opportunistes : proposition d'une grille de lecture des relations entre PSL et grands distributeurs », Vol. 17 – N°2, 2009, PP 41, 50.
- Ali, A.J. et R. Wahabi (1995), « Managerial values systems in Morocco », International Studies of Management and Organization, vol. 25, no 3, automne.
- Ait Essbaa, A. et Bachelard, O., (2018), Etude qualitative des impacts de l'injustice organisationnelle sur la santé psychologique et les comportements au travail, cas des administrateurs de la fonction publique au Maroc, in Actes du 29^{ème} congrès de l'AGRH, Lyon, 2018.
- Ait Essbaa, A. et Bachelard, O. (2017), Injustice au travail ; état de la question et perspectives de recherche dans le contexte organisationnel au Maroc, in Actes de la 19^{ème} Université de Printemps IAS & 3^{èmes} Rencontres Internationales des Sciences du Management - Marrakech (Maroc).
- Bachelard O., (2016), « G.R.H., santé et performance durable : le travail au cœur des P.M.I. », *Forum* 2016/3 (N° 149), p. 13-22.
- Bagger J., Cropanzano, R. et Ko J. (2006), « la justice organisationnelle : définitions, modèles et nouveaux développements » in *Comportement organisationnel, Justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel*, « méthodes et recherches », coordonné par A. EL AKREMI, S. GUERRERO, J.P. NEVEU, Volume2, De Boeck, PP 24 – 45.
- Bandibeno, K., et Awomo-Ndong, J.C., (2017), Pratiques de gestion des ressources humaines et performance sociale des collectivités territoriales décentralisées au Cameroun, in, *Mondes en développement*, 2017/2 n° 178 | pages 139 à 154.
- Bardin L., (2013), « L'analyse de contenu, collection : Quadrigue Éditeur : Presses Universitaires de France.

- Ben Ayed, A.K., et Vandenberghe, C., (2018), Recherche de feedback et performance au travail : l'effet modérateur des orientations vers les objectifs, *Revue de la Psychologie du travail et des organisations*, N° 24 (2018) 294–308.
- Benabdeljlil, N. (2007), « Les modes de management des entreprises au Maroc : entre contingences culturelles et économiques », *Revue internationale P.M.E.* 202 (2007): 89–122.
- Ben FekihAissi L, Neveu V, (2015), « Mieux comprendre les caractéristiques d'un monitoring électronique des performances acceptable par les salariés, à la lumière des théories de la justice organisationnelle » in *Gestion des Ressources Humaines*, N°97, juillet – Août -Septembre 2015. PP 39 - 55.
- Bouquet, B., (2015), L'inclusion : approche socio-sémantique, in *Vie sociale*, 2015/3 n° 11, pages 15 à 25.
- BRUNA, G. et al, (2016), « Justice organisationnelle et politiques de diversité : une esquisse de réflexion managériale sous le prisme levinassien », 2èmes rencontres internationales de la diversité, la rochelle : 29 et 30 septembre 2016.
- Casaucau, A., (2016), Le management juste, un outil de prévention du burnout et de promotion des états positifs au travail. *Psychologie*. Université Nice Sophia Antipolis, 2016. Français. ffNNT : 2016NICE2006ff. fftel-01338269ff
- Charles-Pauvers, B., Comeiras, N., Peyrat-Guillard, D., et Roussel, P., (2006), Les déterminants psychologiques de la performance au travail. Un bilan des connaissances et proposition de voies de recherche. 2006. ffhalshs-00096949ff.
- CGLU- Afrique (2018), 1er Rapport sur l'état des Ressources Humaines des Collectivités Territoriales en Afrique, Novembre 2018.
- Dahir n° 1.58.008 du 24 février 1958, portant Statut Général de la Fonction Publique, tel qu'il a été modifié et complété Royaume du Maroc.
- Dahmani, A., (2017), Les gestionnaires tunisiens au cœur de la tourmente postrévolution : entre injustice et empowerment psychologique, Société Française de Psychologie, Publié par Elsevier Masson SAS. (2017).
- Delaporte, C. (2016), Les perceptions de justice en situation de changement dans l'armée de l'air française : comprendre les enjeux de la notation annuelle pour agir de façon juste. *Psychologie*. Université Nice Sophia Antipolis.
- Décret n° 2-77-738 du 13 chaoual 1397 (27 septembre 1977) portant statut particulier du personnel communal.
- Didry, A.E., (2008), « De l'influence du sentiment d'injustice procédurale et interactionnelle a la prédiction de la colère-état et de la violence au travail », Thèse de doctorat en Psychologie sociale, université de Strasbourg, 2008.
- El Akremi A., Nasr M., Camerman J., (2006) « la justice organisationnelle : modèle intégrateur des antécédents et conséquences », in *Comportement organisationnel, Justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel*, « méthodes et recherches », cordonné par A. EL AKREMI, S. GUERRERO, J.P. NEVEU, Volume2, De Boeck, PP 46 – 88.
- El Akremi, A. (2006), « La justice organisationnelle », in *Comportement organisationnel, Justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel*, « méthodes et recherches », cordonné par A. EL AKREMI, S. GUERRERO, J.P. NEVEU, Volume2, De Boeck.
- Finkelstein, R. et Truchot, D. (2006), Le sentiment d'injustice dans la vie quotidienne. Introduction au numéro spécial « les théories de la justice et leurs applications », *Revue internationale de psychologie sociale* 2006/1 (Tome 19), p. 5-15.
- Frimousse, S. et al., (2008), « La diversité des formes de performance au travail : le rôle de la justice organisationnelle », *Management & Avenir*, n° 18, p. 117-132.

- Frimousse, S. et Peretti, J.M. (2006), « L'émergence d'une gestion des ressources humaines hybride au Maghreb », *Revue française de gestion* 2006/7 (no166), p. 149-158.
- Greenberg J., et al., (2006), « la justice des arrangements : idiosyncrasiques au travail : quelle justice à l'ère de l'individualisation ? » in *Comportement organisationnel, Justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel*, « méthodes et recherches », cordonné par A. EL AKREMI, S. GUERRERO, J.P. NEVEU, Volume2, De Boeck, PP 89- 138.
- Igalens J., (2013), « l'imbroglia des relations entre la GRH, le bien-être des et la performance des organisations », 15e Université de Printemps de l'Audit Social Audit social et management responsable, pp 245 – 254.
- Janiczek M. et al., (2012), « Comprendre la justice organisationnelle en contexte de changement : une étude exploratoire en milieu hospitalier », *Question(s) de management* 2012/1, pp. 97-115.
- Langevin, P. & Mendoza, C. (2013), « La Justice : un revenant au pays du Contrôle ? », *Comptabilité - Contrôle - Audit* Tome 19, p. 33-57.
- La Cour des comptes, (2017), Rapport de synthèse de la fonction publique au Maroc.
- Le Roy, J. (2010), « Sentiment d'injustice et comportements contreproductifs au travail: déterminants cognitifs, contextuels et dispositionnels », Thèse de doctorat, Université Paris ouest Nanterre, La Défense, 2010.
- Le Roy J., Finkelstein M. (2010), « Mémoire de l'autorité ou injustice perçue ? Quand l'amorçage sémantique et l'expérience passée de l'autorité influencent l'adhésion à des comportements contreproductifs au travail », in, *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale* 2010/2 (Numéro 86), p. 275-296.
- Manville, K. (2008), « Perceptions de justice et implication : les salariés contingents et permanents seraient-ils différents les uns des autres ? », *Relations industrielles / Industrial Relations*, vol. 63, n° 3, p. 529-554.
- Meyer M. et Ohana M., (2010), « Justice interactionnelle, cohésion de groupe et comportements citoyens dans les entreprises sociales », in, *Revue de gestion des ressources humaines* 2010/1 (N° 75), p. 3-15.
- Mikula, G. (2003), « Testing an attribution-of-blame model of judgments of injustice », in *European Journal of Social Psychology*, Eur. J. Soc. Psychol. 33, 793–811 (2003).
- Ministère des finances du Maroc, Synthèse du rapport sur les ressources humaines, 2018
- Morley C., et al., (2012), « La Génération Y dans l'entreprise, Mythes et réalités », Pearson, collection Village Mondial.
- Nasr M. I., El Akremi A., Vandenberghe C., (2009), « Justice organisationnelle, confiance et Comportements de citoyenneté : Test d'un modèle multi-sources multi cibles de l'échange social au travail », in *Revue de gestion des ressources humaines*, 2009/4, N° 74, PP 3 -23.
- Nadisic, T., (2005), La justice organisationnelle invisible et le management de l'injustice par l'encadrement intermédiaire, Actes du 16ème congrès annuel de l'Association francophone de Gestion des Ressources Humaines en septembre 2005.
- Nadisic, T., (2018), *Le management juste, Agir pour favoriser les sentiments de justice au travail*, UGA Editions, Université Grenoble Alpes, 2018
- Peretti, J.M. (2004), Les clés de l'équité enjeu managérial, Éditions d'Organisation.
- Piasecki C., (2017) « L'utilisation de la justice organisationnelle dans une démarche de prévention des risques psychosociaux », Thèse de doctorat Présentée en vue de l'obtention du grade de docteur en psychologie de l'Université Côte d'Azur.
- Pupion, P.C., (2017), Le management public des collectivités territoriales et des ONG face à de nouveaux défis, *Revue Gestion et management public*, 2017/2 V 5, n° 4, pages 6 à 7.
- Salhi, M. -2016), Impact des discriminations sur le stress au travail : une mesure du rôle de la valorisation organisationnelle. Gestion et management. Université Grenoble Alpes.

- Saoussany, A., (2018), La performance individuelle au travail : ses déterminants et sa mesure, *Revue du Contrôle, de la Comptabilité et de l'Audit*, Numéro 6 : Septembre 2018.
- Tap P., et al., (2013), « La dynamique personnelle et les identités professionnelles, en situation de changement », *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale* 2013/3 (Numéro 99-100), p. 385-407.
- VanYperen, N.W, Hagedoorn, M. ,Zweers, M. and Postma, S., (2000), « Injustice and Employees' Destructive Responses: The Mediating Role of State Negative Affect », in *Social Justice Research*, Vol. 13, No. 3, 2000, PP 291, 312
- Vergne, C., (2009), Décentralisation en Afrique Francophone : Réflexions sur la Réforme de la Fonction Publique Territoriale, Division Réforme du Secteur Public et Renforcement des Capacités (AFTPR), in *Région Afrique*, Septembre 2009.
- Vogel L., (2013), « Conditions de travail et santé au travail en Europe », in *Margaret Maruani, Travail et genre dans le monde*, La Découverte « Hors collection Sciences Humaines », 2013, p. 279-287.
- Weiss, H.M., Suckow, K., Cropanzano, R. (1999). Effects of justice conditions on discrete emotions. *Journal of Applied Psychology*, 84 (5), 786-794.
- Wierink, M., Meda D., (2005), « Mixité professionnelle et performance des entreprises, un levier pour l'égalité ? » in *Travail et Emploi*, n° 102.