

REPUBLIQUE DU CAMEROUN

Paix-Travail-Patrie

MINISTERE DE
L'ENSEIGNEMENTSUPERIEUR

UNIVERSITE DE YAOUNDE I

ECOLE NORMALE

SUPERIEUR D'ENSEIGNEMENT TECHNIQUE

BP : 886 Ebolowa



REPUBLIC OF CAMEROON

Peace-Work-Fatherland

MINISTRY OF HIGHER EDUCATION

UNIVERSITY OF YAOUNDE I

HIGHER TECHNICAL TEACHER'S TRAINING

COLLEGE OF Ebolowa

Po.Box : 886 Ebolowa



**Département de Didactique, des Disciplines, des Sciences de l'Éducation, de
Pédagogie et Formation Bilingue**

**Department of Didactics of Discipline, science of Education, Pedagogy and Bilingual
Training**

Filière : Conseiller d'Orientation

**JUSTICE ORGANISATIONNELLE ET IMPLICATION AU TRAVAIL : Cas
des instituteurs contractuels de la ville de Yaoundé**

*Mémoire rédigé et présenté en vue de l'obtention du diplôme de conseiller d'Orientation
(DIPCO)*

Présenté par :

NNAKANE BINDJEME Vanessa

Licence en Gestion des Ressources Humaines

Matricule : 19W1324

Sous la direction du: **Pr BINGONO Emmanuel**

Maitre de Conférences



ANNEE ACADEMIQUE 2020-2021

SOMMAIRE

SOMMAIRE	i
DEDICACE.....	ii
REMERCIEMENTS	iii
SIGLES ET ABREVIATIONS	iv
LISTE DES TABLEAUX.....	v
LISTE DES FIGURES	vii
LISTE DES ANNEXES	viii
RESUME.....	ix
ABSTRACT.....	ix
INTRODUCTION.....	1
PREMIERE PARTIE: CADRE THEORIQUE.....	4
CHAPITRE PREMIER: PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE	5
CHAPITRE 2: REVUE DE LA LITTERATURE	15
DEUXIEME PARTIE: CADRE OPERATOIRE	33
CHAPITRE TROISIEME: METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....	34
CHAPITRE QUATRIEME : PRESENTATION DES DONNEES ET ANALYSE DES RESULTATS	54
CHAPITRE CINQUIEME : SYNTHESE DISCUSSION DES RESULTATS ET RECOMMANDATIONS	75
CONCLUSION GENERALE	82
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	89
TABLE DES MATIERES	96

DEDICACE

*

À

Mon époux James Constantin MBEH NDAMA

REMERCIEMENTS

En préambule de ce mémoire, je souhaite adresser mes remerciements les plus sincères aux personnes qui m'ont apporté leur aide et qui ont contribué à l'élaboration de ce travail. De ce fait je tiens à remercier :

Le Professeur **BINGONO Emmanuel**, chef de département de didactique des disciplines, des sciences de l'éducation, de pédagogie et de la formation bilingue. Qui en tant que directeur de ces travaux de recherche, s'est toujours montré à l'écoute et très disponible tout au long de la réalisation de ce travail.

Madame le Directeur de l'Ecole Normale Supérieure de l'Enseignement Technique d'Ebolowa, **Pr NDJAKOMO ESSIANE** Salomé. Pour son bon management au sein de notre école.

Monsieur **EKANGA Jean Arnaud**, chargé d'étude de notre département ; avec qui j'ai pu enrichir et approfondir mes recherches par des discussions éclairées, ainsi que pour l'inspiration, l'aide et le temps qu'il a voulu bien me consacrer et sans qui ce mémoire n'aurais ainsi vu le jour ainsi.

Une pensée particulière va pour mon époux **James Constantin MBEH NDAMA** qui m'épaula avec tout son dévouement, ses conseils, sa compréhension, son sens de la critique, son amour, son soutien financier incarnent un carburant puissant qui m'a permis aujourd'hui de franchir une nouvelle étape dans ma vie.

Je n'oublie pas mes parents chéris Monsieur et Madame **BINDJEME** et ainsi mes beaux-parents Monsieur et Madame **BIKOI** pour leur contribution, leur attention spéciale, leur sagesse, leur sens de discernement et de critique, et leur conseils pratiques qui m'ont permis de vaincre les tempêtes au quotidien, de grandir et de cheminer ainsi jusqu'à devenir aujourd'hui une jeune professionnelle.

Je remercie également ma belle-sœur chérie Madame **BONAPRISO Annelise** pour son soutien, son attention, sa gratitude et son réconfort régulier et particulier à mon endroit.

Je remercie du fond du cœur mes proches, en particulier mes enfants, mes frères et sœurs, ma belle-famille, ma grande famille et mes amis qui ont su chaque fois trouver les bons mots, à travers leurs appuis, leurs ouvertures et leurs encouragements qui me permettent aujourd'hui de réaliser l'un de mes buts professionnels le plus cher.

J'offre également des remerciements à plusieurs de mes camarades de l'ENSET D'EBOLOWA qui ont été pour moi des partenaires et amis durant cette formation

SIGLES ET ABREVIATIONS

- ANOVA** : Analyse de la variance
- CONFEMEN** : Conférence des Ministres des Etats ayant le Français en Partage
- CT** : Code du Travail
- DARES** : Direction d'Animation de la Recherche et des Etudes Statistiques
- INS** : Institut Nationale des Statistiques
- MINEDUB** : Ministère de l'Education de Base
- MINRESI** : Ministère de la Recherche Scientifique et de l'Innovation
- MINTSS** : Ministère du Travail et de la Sécurité Sociale
- ODD** : Objectif de Développement Durable
- OCDE** : Organisation pour la Coopération et le Développement en Europe
- PASEC** : Programme d'Analyse des Systèmes Educatifs de la CONFEMEN
- SIC** : Société Immobilière du Cameroun
- UNESCO** : Organisation des Nations Unies pour l'Enfance la Science et la Culture
- TEE** : Temps Effectif d'Enseignement

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Récapitulatif des conditions et des conséquences de l'implication au travail	22
Tableau 2 : Comparaison des contributions et rétributions selon la théorie de l'équité	28
Tableau 4 : Plan de recherche	38
Tableau 5 : Récapitulatif des questions (générales et spécifiques), des hypothèses (générale et spécifiques) et des objectifs (général et spécifiques) de l'étude.....	40
Tableau 6 : Résultats de l'analyse de fiabilité de la dimension affective de l'implication au travail	46
Tableau 7 : Résultats de l'analyse de fiabilité de la dimension calculée de l'implication au travail	47
Tableau 8 : Résultats de l'analyse de fiabilité de la dimension normative de l'implication au travail	48
Tableau 9 : Résultats de l'analyse de fiabilité de la dimension distributive de la justice organisationnelle	49
Tableau 10 : Résultats de l'analyse de fiabilité de la dimension procédurale de la justice organisationnelle	50
Tableau 11 : Résultats de l'analyse de fiabilité de la dimension interactionnelle de la justice organisationnelle	51
Tableau 12 : Répartition des participants en fonction du genre et de l'implication au travail	55
Tableau 13 : Répartitions des participants en fonction de l'âge et de l'implication au travail	58
Tableau 15 : Comparaison des moyennes de l'implication au travail des participants en fonction de la justice distributive	64
Tableau 17 : Résultat au test de comparaisons multiples de Dunnett appliqué à la justice distributive et l'implication au travail.....	66
Tableau 18 : Comparaison des moyennes des participants de l'implication au travail en fonction de la justice procédurale	68

Tableau 19 : Résultat de l'analyse de la variance appliquée à la justice procédurale et l'implication au travail	69
Tableau 20 : Résultats au test de comparaisons multiples de Dunnett appliqué à la justice procédurale et l'implication au travail	70
Tableau 21 : Comparaison des moyennes des participants de l'implication au travail en fonction de la justice interactionnelle	71
Tableau 22 : Résultat de l'analyse de la variance appliquée à la justice interactionnelle et l'implication au travail	72
Tableau 23 : Résultat au test de comparaisons multiples de Dunnett appliqué à la justice interactionnelle et l'implication au travail	73

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Modèle conceptuel des déterminants de la justice organisationnelle. 18

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : ATTESTATION DE RECHERCHE	85
Annexe 2 : QUESTIONNAIRES	86
Annexe 3 : Table du Fischer Snédecor à 95% degré de confiance	88

RESUME

Malgré de nombreuses dispositions qui ont été prise par l'état camerounais en vue favoriser le développement de comportements positifs chez les instituteurs au cours de leur travail, en les mettant au centre de la qualité de l'éducation de notre système éducatif, nous constatons avec désolation que le taux d'absentéisme chez les instituteurs contractualisés augmente considérablement. Ainsi ce comportement délétère et contreproductif s'explique par l'émergence d'une justice organisationnelle qui se dégrade de plus en plus. Dès lors, il se pose le problème du manque d'implication au travail chez les instituteurs contractualisés. Pour tenter d'apporter une contribution à la résolution de ce problème, un questionnaire composé de deux échelles (l'échelle de la justice organisationnelle de Roy, 2010 et l'échelle de l'implication au travail de Allen & Meyer, 1991), a été élaboré et administré à un sou- échantillon global de 75 instituteurs contractualisés de la ville de Yaoundé (n = 25 x 3 N= 75). Les données traitées et les résultats obtenus peuvent constituer un support susceptible d'aider l'Etat, les partenaires de l'éducation et les chefs d'établissements qui réfléchissent au quotidien sur les stratégies à mettre en œuvre pour stimuler l'implication au travail chez les instituteurscontractualisés.

Mots clés : justice organisationnelle, implication au travail, instituteurs contractualisés.

ABSTRACT

Despite many measures that have been taken by the Cameroonian state to promote the development of positive behaviours among teachers during their work, by placing them at the centre of the quality of education in our education system, we are demented to see that the rate of absenteeism among contracted teachers is increasing considerably. Thus this deleterious and counterproductive behaviour can be explained by the emergence of organizational justice which is deteriorating more and more. From then on, there is the problem of the lack of involvement in the work among contracted teachers. In an attempt to make a contribution to solving this problem, a questionnaire consisting of two scales (Roy's Organizational Justice Scale, 2010 and the Work Involvement Scale of Allen-Meyer, 1991), was developed and administered to a global subseed of 75 contracted teachers from the city of Yaounde (n -25 x 3 N-75). The data processed and the results obtained can be a support that can help the State, education partners and school leaders who reflect on the strategies to be implemented to stimulate work involvement among contracted teachers.

Keywords: organizational justice, involvement at work, contracted teachers.

INTRODUCTION

Le travail est considéré comme un lien fondamental de la société aux côtés des autres liens sociaux tels que le mariage et les associations. Puisque la nature ne peut offrir à l'homme tout ce dont il a besoin, l'homme se doit dès lors travailler pour transformer les ressources naturelles mises à sa disposition, afin d'avoir un revenu et une plus-value pour subsister (L'huilier, 2009). Ce dernier montre que dans une société où la norme est de travailler, où les revenus s'acquièrent par une activité et que cette dernière occupe une place et un temps important, son absence dans un collectif est une catastrophe pour un individu et pour la société. C'est pour cette raison que le travail est devenu un pilier de la société moderne.

La conception du travail depuis l'antiquité a évolué avec le temps. Considéré au départ comme une activité méprisante, réservée aux esclaves d'où sa valeur et son caractère d'aliénation, de punition et de peine ; le travail est devenu à partir du 18^{ème} siècle un facteur de production, de valorisation et de changement dans l'ordre social. Bien qu'il soit l'une des principales sources de revenus permettant de garantir les moyens financiers il est également un élément de construction de soi, de transformation du monde, d'accomplissement et de mise en œuvre de ses capacités. Ainsi, le travail permet à l'homme de se rendre utile pour la société, d'avoir une place dans la société à travers de nouvelles réalisations d'où sa dimension sociale (L'huilier, 2009).

En ce sens, notre société gagnerait à ne plus considérer le travail uniquement comme une occupation pour meubler le temps moyennant un salaire mensuel. Rechercher une idée motrice autre que celle du salaire mensuel semble être utile. Les personnes, à tous les niveaux, sont l'essence même d'une organisation. Une totale implication au travail de leur part permet alors d'utiliser leurs aptitudes au profit de l'organisation qui les emploie. C'est pourquoi dans les entreprises qui réussissent, la dimension humaine est fondamentale (Louche, 2007). Car si on veut que l'employé s'implique et qu'il ait un comportement productif, intelligent et aimable, encore faut-il que le manager ou la hiérarchie en fasse autant à son égard. De ce fait, la dimension humaine se situe donc en amont de la réussite de l'entreprise.

L'implication des instituteurs contractualisés devient une nécessité car l'éducation aide à améliorer la sécurité, la santé, la prospérité et l'équilibre écologique dans le monde.

L'éducation favorise le progrès social, économique et culturel, la paix et le

développement durable, la tolérance et la coopération internationale. De nombreux accords et conventions relatives à l'éducation réitèrent ce rôle. On peut citer entre autres : la convention de 1948 sur la liberté syndicale et la protection du droit syndical, la convention de 1960 relative à la lutte contre la discrimination dans le domaine de l'enseignement, la conférence internationale de l'éducation (CIE) de 1975, la déclaration de la 44^{ème} CIE de 1994 sur le caractère prioritaire de la formation du personnel éducatif axée sur l'implication. Toutefois, l'on constate un manque d'implication accru des instituteurs contractualisés au travail au Cameroun.

Une étude menée par le Ministère de la Recherche Scientifique et de l'Innovation (MINRESI, 2014) révèle que sur 500 fonctionnaires au Cameroun, près de la moitié, soit 226 (49 %) se situaient dans la marge de la faible implication. Cette étude précise que 65% des employés sont régulièrement absents à leurs postes de travail tandis que 67% arrivent toujours en retard au travail. Selon le Ministère de l'Education de Base (MINEDUB, 2013) le taux d'absentéisme chez les instituteurs contractualisés se situe à 54,2%. Par ailleurs, une étude menée par les experts du MINEDUB (2013), souligne que les enseignants s'adonnent aux activités autres que l'enseignement dans les proportions de 20% pour l'affairisme, 50% pour les activités agricoles et commerciales et 8% parmi eux se lancent aux formations et études parallèles sans lien avec leur travail. Cet état de chose peut expliquer les taux de redoublements dans les établissements scolaires qui s'élèvent à 67,6% pour le sous-système francophone et 57,3% pour le sous-système anglophone (Programme d'Analyse des Systèmes Educatifs de la CONFEMEN [PASEC], 2014).

Ala suite de l'évaluation (interne et externe) du système éducatif camerounais, le MINEDUB (2015) a relevé un taux d'absentéismes, de retards et de départs élevé chez les instituteurs contractualisés (IC). Soit une proportion de 57% d'absentéismes, 25% de retards et 15% de départs en moyenne, pour les 37.200 IC qui ont été recrutés ces dernières années pour pouvoir améliorer la qualité de l'offre éducative dans les écoles primaires et maternelles au Cameroun. Pour cette structure administrative ; ces taux affectent considérablement le Temps d'Enseignement Effectif (TEE) encore appelé « temps scolaire » dont la norme Camerounaise en rapport avec les standards internationaux se situant entre 800 et 1000 heures par an. Tenant compte de l'occurrence des absences, des retards et départs, il est alors évident que le TEE chez les instituteurs contractualisés soit vraiment inférieur à la norme. Pourtant, l'amélioration de la qualité des enseignements/apprentissages n'est possible que si cette norme est respectée (MINEDUB, 2013). Les comportements au travail sont le plus souvent difficiles à appréhender

car, ilsamèment à prendre en compte d'une part, la relation particulière que chaque employé entretient avec son travail et, d'autre part, les conséquences de l'activité professionnelle sur la justice organisationnelle. C'est dans cet ordre d'idées que s'inscrit notre problématique. En effet, nous nous sommes interrogés sur les raisons qui expliquent ce manque d'implication au travail, notamment chez les instituteurs contractualisés.

De nombreuses recherches ont montré que ce manque d'implication des instituteurs contractualisés est lié à plusieurs facteurs tels que le stress professionnel (Gamassou, 2004), les comportements de citoyenneté organisationnelle (Paillé, 2005), le climat organisationnel (Brangier, Lancry & Louche, 2004), l'emploi atypique (Lacroux, 2008) et la justice organisationnelle (Cameran, Cropanzano & Vandenberghe, 2007 ; De Gilder, 2003 ; Colquitt et al. 2001 ; Cohen-Charash & Spector, 2001 ; Tyler & Lind, 1992 ; Bies & Moag, 1986 ; Folger & Konovsky, 1989 ; Greenberg, 1987, 1990 ; Regnault, 2009). De tous ces facteurs explicatifs, seule la justice organisationnelle a retenu notre attention car, comme cité plus haut, les résultats de plusieurs travaux antérieurs ont montré que la justice organisationnelle influence l'implication au travail. Ce qui nous a amené à libeller notre sujet comme suit : « justice organisationnelle et implication au travail chez les instituteurs contractualisés ».

Notre travail a été ainsi subdivisé en deux parties composées de trois chapitres chacune. La première partie portant sur le cadre théorique traite de la problématique de l'étude, la revue de la littérature et les théories de références. La problématique de l'étude présente la situation du manque d'implication au travail dans le monde en général et au Cameroun en particulier ; ainsi que les causes, conséquences, mesures, questions de recherches, hypothèses, objectifs, intérêt et délimitation de l'étude. La revue de la littérature aborde de manière synthétique des travaux déjà effectués sur la justice organisationnelle, l'implication au travail, ainsi que ceux ayant mis en relation la justice organisationnelle et l'implication au travail. La théorie de références présente les différents modèles de la justice organisationnelle utilisés pour expliquer le phénomène ; tandis que la seconde partie consacrée au cadre opératoire, présente la méthodologie, la présentation et l'analyse des résultats, la synthèse et la discussion des résultats. La méthodologie de la recherche présente les procédures méthodologiques qui ont permis de collecter et analyser les données. La présentation des données et analyses des résultats présente les résultats obtenus ainsi que leurs interprétations. La synthèse et discussion des résultats rappelle et explique les résultats de cette recherche à la lumière des travaux antérieurs et du cadre théorique de référence. Cela est fait d'une part pour les facteurs secondaires et d'autre part pour les facteurs principaux.

PREMIERE PARTIE: CADRE THEORIQUE

Les aspects théoriques qui constituent le fondement de ce travail sont traités dans cette première partie. Elle est organisée en trois chapitres. Le chapitre premier est consacré à la problématique de l'étude, le chapitre deuxième porte sur la revue de la littérature et le chapitre troisième aborde les théories de référence.

CHAPITRE PREMIER: PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE

L'objectif de ce chapitre est de présenter les éléments principaux qui ont constitué la base de ce travail. Un effort est fait pour présenter les statistiques sur le manque d'implication au travail dans le monde en général et au Cameroun en particulier. Ces statistiques sont suivies par les causes, les conséquences et les mesures mises en œuvre par les pouvoirs publics et les chefs d'entreprises pour promouvoir l'implication au travail. Partant du fait que ces mesures se concentrent très peu sur le salarié, un constat théorique est fait dans le but d'identifier les facteurs cognitifs de l'implication au travail. A cet effet, la justice organisationnelle a été retenue comme principale variable explicative de l'implication au travail. Par la suite, les questions de recherches, les hypothèses, les objectifs, l'intérêt, le type et la délimitation de l'étude ont été présentés.

1.1. Contexte de l'étude

L'implication au travail est définie comme un état psychologique qui caractérise le rapport de l'employé à l'organisation et qui a une influence sur la décision de demeurer membre au sein de l'organisation (Meyer & Allen, 1990). Elle est généralement définie par un modèle tridimensionnel comportant une dimension affective, calculée, normative (Allen & Meyer, 1996). D'après ce modèle, l'implication au travail est observable à partir d'un certain nombre d'indicateurs tels que: le niveau d'absentéisme au travail, d'absence d'effort, de retard au travail et du fait de quitter son travail ou de changer d'entreprise. De ce fait, un manque d'implication au travail, perceptible au sein des organisations en général et chez les instituteurs contractualisés en particulier, pourrait s'observer à partir des indicateurs suscités.

Bendré (2010) désigne les causes du manque d'implication au travail sous le vocable de « mobiles », qui peuvent être classées en trois groupes à savoir : les mobiles physiques et environnementaux, les mobiles organisationnels et sociaux et les mobiles financiers.

➤ Les mobiles physiques et environnementaux

Selon Bendré (2010), les mobiles physiques et environnementaux sont généralement liés à l'implantation géographique du poste de travail : zones urbaines, zones rurales, zones défavorisées, zones d'insécurité, zones à hauts risques, zones à éducation prioritaire. Ainsi, on

peut citer comme zones à éducation prioritaire au Cameroun les Régions du Nord, de l'Extrême-Nord et de l'Est. Les problèmes d'absences, d'abandons de postes ou de démissions concernent en premier lieu ces zones, souvent considérées comme « prioritaires » dans les plans de développement de l'enseignement de base, parce que le taux de scolarisation y est généralement bas par rapport à la moyenne nationale. Par ailleurs les zones rurales constituent aussi souvent un problème pour les travailleurs par leurs caractères enclavés. De ce fait lorsque les instituteurs contractualisés y sont affectés dans ces zones, ils vivent généralement un isolement social, moral et professionnel. Souvent pour percevoir leurs salaires mensuels, ils sont contraints de s'y rendre dans les chefs-lieux de Régions où se trouvent les services financiers et comptables adéquats; en effet le cout de ces déplacements mensuels entraînent aussi le plus souvent des absences et des abandons de postes, voire un manque d'implication au travail (Bendré,2010).

Dans une étude portant sur la crise d'identité chez les enseignants camerounais et leur motivation au travail, Evola (2011) montre que l'absence de certaines conditions de travail telles que les bureaux, le matériel didactique, la bibliothèque, les ordinateurs et le réseau Internet pour la recherche constituent aussi souvent un handicap au bon déroulement du travail de l'enseignant et à cela s'ajoute une évolution incertaine dans la carrière. A titre d'exemple, les avancements d'échelons, quand ils existent, sont très irréguliers et n'ont pas d'effet sur le salaire. De même, souligne encore Evola (2011), qu'il n'y a aucun avantage financier ou social tels que le logement et la couverture médicale. En dehors de l'implantation géographique du poste de travail, il y a également des mobiles organisationnels.

➤ **Les mobiles organisationnels et sociaux**

Les facteurs organisationnels concernent les systèmes de planification, d'organisation et de gestion de l'institution scolaire. De ce fait, Chaupain-Guillot et Guillot (2007) ont montré qu'une insuffisance dans la planification, l'organisation et la gestion peut engendrer un manque d'implication au travail. Ainsi ces insuffisances peuvent être : une mauvaise répartition et organisation des tâches de travail, une mauvaise ambiance organisationnelle (conflits avec ses collègues et avec ses supérieurs hiérarchiques), les dysfonctionnements organisationnels, la monotonie, la politique de rémunération et l'ambiance de travail. Ils notent également que le délai d'accomplissement des tâches, l'absence de reconnaissance de la part des supérieurs, l'absence d'accomplissement et de développement de soi emmènent les instituteurs contractualisés à manquer d'implication au travail. Par ailleurs, denombreux instituteurs contractualisés qui débutent une carrière dans l'enseignement font aussi face à de nombreux problèmes financiers.

➤ **Les mobiles financiers**

Les mobiles financiers concernent la politique de rémunération. Les instituteurs contractualisés se plaignent de leur rémunération qui est insignifiante comparativement au travail fourni. C'est en soutenant cette idée qu'une étude menée par Kom (2007) révèle que les instituteurs contractualisés perçoivent comme salaire de base 94.700 FCFA. Pour Kom (2007), le salaire de base d'un instituteur fonctionnaire (120 000 FCFA) est supérieur à celui d'un instituteur contractualisé (94.700 FCFA). En outre, les instituteurs contractualisés qui encadrent plus de 40% des effectifs des élèves dans les établissements scolaires ne cotisent pas de pension retraite, n'ont pas droit aux allocations familiales que reçoivent les instituteurs fonctionnaires et aussi vont en retraite à 55 ans au lieu de 60 ans comme les instituteurs fonctionnaires (Décret n° 2000/359 du 05 Décembre 2000). Le paiement de ces instituteurs n'obéit à aucun calendrier ; c'est ainsi qu'on peut avoir des mois de 60 jours, voire de 90 jours. Au terme de leur contrat de 20 mois renouvelable une fois en 2001, il était question de les recruter à la Fonction Publique Camerounaise sans condition d'âge (Kom, 2007). Par la suite, le Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative (MINFOPRA) a contraint toutes ces recrues à signer un contrat à durée indéterminée alors que l'ex- MINEDUC venait de leur délivrer des certificats de prise de service en qualité de fonctionnaire. Ce contrat annulait le statut de fonctionnaire pour les recrutés et ne prenait pas en compte les dix (10) ans passés chez le même employeur. Ainsi, cette mesure discriminatoire a créé chez les instituteurs contractualisés de nombreuses frustrations. Cette situation pourrait d'une certaine manière expliquer le fait qu'ils s'absentent, viennent en retard pour des activités mieux rémunérées. En plus des causes susmentionnées, notons que le manque d'implication au travail engendre des conséquences sur le salarié (instituteur contractualisé) dans un premier temps et dans un second temps sur l'organisation.

Les conséquences du manque d'implication au travail liées au salarié sont: le mal-être du salarié et les comportements contre productifs. Le mal-être se rapporte par exemple au stress (qui affecte la santé physique comme la santé mentale : troubles du sommeil et de la vigilance, dépression...), à la stagnation dans la carrière (c'est-à-dire le fait pour un instituteur contractualisé d'occuper le même poste et grade), à un développement personnel réduit, à un esprit d'innovation et de créativité diminué et à une fragilisation de l'adaptation du point de vue organisationnel. Par ailleurs, les comportements contreproductifs quant à eux concernent la réduction des efforts, le sabotage, les agressions, les conduites non constructives ou non coopératives, la baisse de la performance et un désengagement de l'employé. En plus des conséquences sur le salarié, notons que le manque d'implication au travail a également des

conséquences sur l'organisation.

Au niveau de l'organisation, le manque d'implication des instituteurs contractualisés entraîne aussi un dysfonctionnement au niveau de la qualité et de la couverture des programmes scolaires. En effet, tous les experts s'accordent sur le fait que le TEE est un facteur déterminant de la qualité des enseignements et des apprentissages, et donc de la réussite des élèves. Il est corrélé au taux moyen de couverture des programmes et au rendement des apprenants. C'est ce qui a amené Kom (2007) à relever que le temps effectif d'enseignement induit des comportements positifs chez les apprenants. Par ailleurs, l'absentéisme observé chez le personnel enseignant ne permet pas aux apprenants de bénéficier du volume d'horaire officiel d'enseignement. L'Institut National de Statistiques (INS, 2006) atteste que l'enseignement primaire est marqué par des taux de redoublements de 28,01% pour le sous-système francophone et 17,10% pour le sous-système anglophone soit un taux d'achèvement de 45,17%. Autrement dit, par exemple, pour 100 élèves inscrits à la SIL, seuls 60 atteignent la classe du CM2, ce qui donne un taux de décrochage de 40% et ne cadre pas avec l'Objectif de Développement Durable (ODD) qui voudrait qu'on atteigne un quota de 100% de la scolarisation primaire universelle (Towa,2011).

1.2. Faits observés

Selon De Foucaud (2013), le manque d'implication au travail est manifesté et varie d'un pays à un autre. Ainsi, il souligne, que 40% des salariés français, 35% des salariés italiens, 32% des salariés espagnols, 22% des salariés allemands, 27% des salariés belges et autant pour les salariés britanniques manquent d'implication au travail. De ce fait, le manque d'implication au travail que nous venons d'évoquer au niveau mondial se pose aussi avec acuité dans les pays africains en général et au Cameroun en particulier. Par ailleurs, le Ministère du Travail et de la Sécurité Sociale (MINTSS, 2012) a enregistré au total 315 salariés qui avaient quitté leur travail et 200 salariés absents de leurs postes. Par ailleurs une étude menée par le Ministère de la Recherche Scientifique et de l'Innovation (MINRESI, 2014) a révélé que sur 500 fonctionnaires, près de la moitié (45,2 %) se situaient dans la marge de la faible implication. Parmi ces derniers 63,6% étaient absents de leurs postes de travail et 36,2% arrivaient régulièrement en retard au travail. Les statistiques sus-évoquées permettent donc d'observer le manque d'implication au travail dans le secteur public en général en particulier chez les instituteurs contractualisés.

Selon Kom (2007), les instituteurs contractualisés affectés dans les zones rurales et prioritaires sont appelés enseignants « *mercenaires* » parce qu'ils présentent un taux de 50%

d'absentéismes au travail. Ce taux a légèrement augmenté entre 2007 et 2013, passant de 50% à 54,2 % (MINEDUB, 2013). Les instituteurs contractualisés représentent 63% de l'effectif du personnel de l'enseignement primaire et maternel, raison pour laquelle ils devraient toujours être impliqués au travail (MINEDUB, 2014). Même comme on observe par ailleurs leurs fortes implications dans des activités autres que leur métier d'enseignement telles que l'affairisme (20%), les activités agricoles et commerciales (vente des bonbons, des biscuits, des craies, des stylos en classe, etc.) (50%), les formations et études parallèles (8%) et les métiers plus valorisants et mieux rémunérés incompatibles avec leur métier d'enseignant (MINEDUB, 2013). Ainsi, plus ils s'impliquent dans ces activités, et sont donc absents, arrivent même en retard et réduisent leur effort au travail. C'est cet état de chose qui puisse donc expliquer les taux de redoublements dans les établissements scolaires qui s'élèvent soit à 67,6% pour le sous-système francophone et 57,3% pour le sous-système anglophone (Programme d'Analyse des Systèmes Educatifs de la CONFEMEN [PASEC], 2014).

Plus loin, l'évaluation (interne et externe) du système éducatif camerounais a relevé (MINEDUB, 2015) 57% d'absentéismes, 25% de retards et 15% de départs en moyenne pour les 37.200 IC (instituteurs contractualisés) qui ont été recrutés ces dernières années pour améliorer la qualité de l'offre éducative dans les écoles primaires et maternelles au Cameroun. Pour le MINEDUB, ces taux affectent le Temps d'Enseignement Effectif (TEE), qu'on appelle encore « temps scolaire » qui se situe entre 800 et 1000 heures par an. Au vu de l'occurrence de ces absences, retards et départs, le TEE chez les instituteurs contractualisés est donc inférieur à la norme. Pourtant, l'amélioration de la qualité des enseignements/apprentissages n'est possible que si cette norme est respectée.

1.3. Conjecture théorique

La notion de justice organisationnelle a été introduite en psychologie du travail et des organisations par Greenberg (1987). En effet, cette théorie explique comment les salariés réagissent de façon cognitive et comportementale à la perception de l'injustice dans leur relation avec leur travail (Greenberg, 1990). Cela traduit l'idée selon laquelle le salarié, dans sa relation avec son travail, est à la quête d'un équilibre psychique, qui l'entraîne à faire une comparaison entre ce qu'il fournit comme effort et ce que l'organisation lui donne comme récompense ; à évaluer les procédures de répartition des tâches, ainsi que le traitement qu'il reçoit de ses collègues et supérieurs. Autrement dit, cette théorie permet au salarié de comparer donc ses contributions et ses rétributions, d'évaluer les procédures mises en place pour prendre des décisions, ainsi que la qualité du traitement interpersonnel et la manière dont les informations

lui parviennent; en vue d'assurer effectivement d'une part le bon fonctionnement de l'organisation et d'autre part son bien-être, au point qu'à l'absence de la mise en pratique de cette notion, les organisations éprouvent des difficultés à impliquer et diriger leurs salariés.

1.4. Constat

Les organisations à l'heure actuelle ont choisi de mettre les Hommes au cœur de leurs préoccupations pour assurer leur compétitivité et leur réussite à l'échelle nationale et mondiale (Daoud & Masmoudi, 2011). De ce fait, ils considèrent que les comportements de leurs employés constituent une des variables clés sur laquelle repose leur réussite. L'institution scolaire étant une organisation, l'Etat et les partenaires éducatifs ont pris des résolutions à travers des lois régissant le code du travail (CT) et le Statut de la Fonction Publique pour se préoccuper des instituteurs, puisque ceux-ci sont à la base de la réussite de la qualité du système éducatif camerounais au niveau national et mondial; en vue de favoriser le développement de leurs comportements positifs au cours de leur travail. Ainsi, il existe des mesures de contrôle mise en pratique à cet effet (fiches de présences effectives, inspections pédagogiques, contrôle des cahiers de préparation de cours....) et les mesures d'incitation au travail (récompenses, paquet minimum...). Néanmoins, Malgré tout cet ensemble de mesures présentées, les statistiques montrent que le taux d'absentéisme chez les instituteurs contractualisés augmente considérablement. Ce qui montre une limite de l'application des mesures prises et a suscité notre inquiétude. Dès lors, ce travail pose le problème du manque d'implication au travail chez les instituteurs contractualisés.

C'est la raison pour laquelle nous avons choisi dans le cadre de cette recherche de montrer que le niveau d'émergence d'une justice organisationnelle peut pouvoir expliquer le phénomène du manque d'implication au travail chez ces instituteurs contractualisés. Après avoir montré cela, il sera important dans la section suivante de formuler nos questions (principale et spécifique).

1.5. Questions de recherche

1.5.1. Question principale

La question générale de cette étude est la suivante : quelle relation peut-on établir entre la justice organisationnelle et l'implication au travail chez les instituteurs contractualisés ? Car la théorie de la justice organisationnelle de Greenberg (1987, 2003) nous a permis d'opérationnaliser la justice organisationnelle en trois modalités à savoir : justice distributive, justice procédurale et justice interactionnelle. Cela a entraîné trois questions secondaires.

1.5.2. Questions secondaires

Les questions secondaires de cette étude sont énoncées de la manière suivante :

QS1 : Quelle relation peut-on établir entre la justice distributive et l'implication au travail chez les instituteurs contractualisés ?

QS2 : Quelle relation peut-on établir entre la justice procédurale et l'implication au travail chez les instituteurs contractualisés ?

QS3 : Quelle relation peut-on établir entre la justice interactionnelle et l'implication au travail chez les instituteurs contractualisés ?

Pour apporter des éléments de réponse aux questions qui précèdent, une hypothèse générale et trois hypothèses spécifiques ont été formulées à cet effet.

1.6. Hypothèse générale

Nous avons formulé l'hypothèse générale suivante : *La justice organisationnelle influence l'implication au travail des instituteurs contractualisés.* En référence à l'opérationnalisation de la justice organisationnelle qui nous a permis d'obtenir trois questions spécifiques, nous avons pu formuler trois hypothèses spécifiques.

1.6.1. Hypothèses spécifiques (HS)

HS1: La justice distributive influence l'implication au travail chez les instituteurs contractualisés ;

HS2: La justice procédurale influence l'implication au travail chez les instituteurs contractualisés ;

HS3: La justice interactionnelle influence l'implication au travail chez les instituteurs contractualisés.

1.7. Objectif général

L'objectif général de cette étude est d'étudier la relation entre la justice organisationnelle et l'implication au travail des instituteurs contractualisés. En congruence avec nos questions spécifiques et hypothèses spécifiques, nous avons élaboré trois objectifs spécifiques.

1.7.1. Objectifs spécifiques

OS1 : Etudier la relation entre la justice distributive et l'implication au travail chez les

instituteurs contractualisés.

OS₂ : Etudier la relation entre la justice procédurale et l'implication au travail chez les instituteurs contractualisés.

OS₃ : Etudier la relation entre la justice interactionnelle et l'implication au travail chez les instituteurs contractualisés.

1.8. Intérêts de l'étude

Cette recherche comporte deux intérêts principaux : l'intérêt scientifique et l'intérêt socio-économique. L'intérêt scientifique concerne l'apport de cette recherche en psychologie sociale et précisément en psychologie du travail et des organisations. L'intérêt socio-économique est relatif à l'apport de cette recherche pour la société et l'économie.

1.8.1. Intérêt scientifique

L'implication au travail continue de faire l'objet des travaux en psychologie du travail et des organisations. Ces travaux l'ont expliquée à travers les facteurs tels que le climat organisationnel (Brangier, Lancry & Louche, 2004), les comportements de citoyenneté (Paillé, 2006), l'emploi atypique (Lacroux, 2008), le stress professionnel (Gamassou, 2004) et la justice organisationnelle (Cameran, Cropanzano & Vandenberghe, 2007 ; De Gilder, 2003 ; Colquitt et al. 2001 ; Cohen-Charash & Spector, 2001 ; Tyler & Lind, 1992). Ces travaux ont été réalisés dans les contextes américain et européen. Considérant la différenciation entre les réalités africaines et les réalités américaines et européennes, nous comptons étudier la relation entre la justice organisationnelle et l'implication au travail dans le contexte camerounais. Cela étant, notre étude pourra nous permettre d'identifier les spécificités culturelles qui expliquent le manque d'implication au travail des camerounais en général et des instituteurs contractualisés en particulier.

1.8.2. Intérêt socio-économique

Notre travail permet non seulement d'identifier les causes du manque d'implication au travail, mais aussi de circonscrire les contours essentiels pour améliorer la situation. Plus précisément, les résultats de la présente recherche invitent à tenir compte de la justice organisationnelle ; c'est-à-dire à amener les administrateurs de l'école à être plus équitable dans leur travail (directeurs et inspecteurs) à conscientiser les instituteurs contractualisés et à mettre en place des stratégies permettant de stimuler l'implication au travail chez ces derniers, pour favoriser leur réussite. Car, l'implication des instituteurs contractualisés au travail pourrait

permettre une réduction du taux d'analphabétisme, de redoublement, de déperdition scolaire et d'échec scolaire afin d'atteindre 100% de taux de scolarisation, de réussite scolaire et d'achèvement comme voulu par les partenaires éducatifs (UNESCO, CONFEMEN, Banque Mondiale etc.). Cette implication au travail permettrait également la réduction du gaspillage des ressources financières de l'Etat et des parents en termes d'investissements dans l'éducation.

1.9. Délimitations de l'étude

Nous avons délimité notre étude sur deux plans : le plan théorique et le plan géographique. Sur le plan théorique nous allons délimiter notre recherche au niveau des facteurs explicatifs du phénomène de l'implication au travail et des théories y relative. Le plan géographique concernera le contexte, la ville, le site et la population d'étude.

1.9.1. Sur le plan théorique

Le concept d'implication a été étudié dans le domaine des ressources humaines, de l'économie et de la psychologie du travail et des organisations. La présente étude s'inscrit dans le sillage des travaux réalisés en psychologie du travail et des organisations sur l'implication au travail. Pour expliquer le problème du manque d'implication au travail La théorie de la justice organisationnelle de Greenberg (1990) a été adéquate.

1.9.2. Sur le plan géographique

Les développements théoriques qui précèdent sur la justice organisationnelle et l'implication au travail ont été menés dans les contextes américain et européen comme déjà évoqués. La présente étude s'effectue dans le contexte camerounais. Nous nous intéressons aux instituteurs plus précisément, aux instituteurs contractualisés de la Région du Centre, en particulier ceux de la ville de Yaoundé. La spécificité de cette ville est qu'elle comporte de nombreux établissements scolaires au sein desquels on retrouve les instituteurs contractualisés. De ce fait elle constitue un site qui peut nous permettre d'atteindre notre objectif d'étude.

Parvenu au terme de ce chapitre qui avait pour objectif de présenter les éléments fondamentaux de notre étude. Nous avons élaboré le constat empirique à partir des statistiques sur le manque d'implication au travail des salariés dans le monde et chez les instituteurs contractualisés camerounais en particulier. Il en ressort que le phénomène se pose de manière accrue dans nos différentes écoles. Par ailleurs, malgré les multiples efforts fournis par l'Etat, les gestionnaires des organisations scolaires, le taux des instituteurs contractualisés non impliqués à l'enseignement reste élevé et suscite notre questionnement. Un constat théorique s'appuyant sur le rapport entre la psychologie du travail et des organisations et le phénomène

d'implication au travail a complété ce constat empirique et nous a aidés à formuler une hypothèse qui a mis l'accent sur la justice organisationnelle comme principal facteur explicatif du manque d'implication au travail. La recension des écrits sur cet aspect fera l'objet du chapitre suivant.

CHAPITRE 2: REVUE DE LA LITTERATURE

L'objectif de ce chapitre est de faire une synthèse des principaux travaux déjà effectués sur notre thématique. Nous présenterons d'abord la littérature sur la justice organisationnelle, ses déterminants et les effets de ces déterminants sur le comportement du salarié. Ensuite, nous exposerons celle liée à l'implication au travail avec ses différentes conceptualisations, ses dimensions, ses conditions, ses antécédents et ses effets positifs. Enfin, nous essayerons d'évoquer quelques travaux ayant étudié le lien entre la justice organisationnelle et l'implication au travail.

2.1. Justice Organisationnelle

La notion de justice organisationnelle occupe une place primordiale dans une approche psychosociale de la psychologie du travail et des organisations. Il transparaît de cette notion une exigence de justice de plus en plus accrue des salariés à l'égard de leur organisation. Ceux-ci souhaitent être mieux informés sur les perspectives professionnelles qui leur sont offertes. Pour cela, elle se préoccupe d'une part, de la façon dont les employés estiment qu'ils sont traités équitablement dans leurs emplois et d'autre part, de la manière dont ces déterminants influencent d'autres variables liées au travail. Elle aide aussi à expliquer le pourquoi les employés ripostent contre des rétributions inégales.

Byrne et Cropanzano (2001) considèrent la justice organisationnelle comme le champ de l'enquête psychologique qui s'intéresse à la perception de l'équité sur le lieu de travail. Selon Fall (2011, p.5), « la justice organisationnelle est définie par référence aux règles et normes sociales qui régissent le cadre organisationnel : l'allocation des ressources, les procédures qui doivent être utilisées pour prendre les décisions et le traitement interpersonnel que reçoivent les individus dans l'organisation ».

Nous pouvons alors constater, à partir des positions précédentes, que les auteurs s'accordent sur l'idée selon laquelle la justice organisationnelle est l'ensemble des éléments de distribution des ressources et procédures associés aux relations interpersonnelles du salarié au travail. Après avoir défini la notion de justice organisationnelle, il convient de présenter les déterminants qui influencent la perception de la justice organisationnelle des salariés.

2.1.1. Les déterminants de la justice organisationnelle

Il existe deux types de déterminants de la justice organisationnelle : les déterminants individuels et les déterminants organisationnels.

2.1.1.1. Les déterminants individuels

Les principales caractéristiques individuelles ressorties des travaux de Beugré (1998) sont : l'âge, l'ancienneté, la position hiérarchique et le niveau de formation de l'individu.

➤ L'âge : Des études (Porter et al, 1979 ; Russ & Neilly, 1995) qui portent sur l'âge ont montré que les employés les plus âgés peuvent se montrer moins critiqués vis-à-vis de leurs supérieurs hiérarchiques que les moins âgés au sein des organisations.

➤ L'ancienneté est le temps passé dans une organisation ou dans une fonction. Dans une entreprise, l'ancienneté du salarié lui donne la possibilité en fonction de ses expériences et de ses qualifications d'être nommé à des postes de responsabilités. Car l'ancienneté réduit le sentiment d'injustice (Leventhal et al.1980)

➤ Le niveau hiérarchique est la position occupée par un salarié dans une organisation. Lansberg (1984) affirme que les supérieurs hiérarchiques et intermédiaires accordent beaucoup d'importance au fait d'être équitablement traités quant aux procédures d'allocation.

➤ Le niveau de formation est le niveau d'instruction et de compétence du salarié. Dailey et Delaney (1992) ont montré que les personnes plus instruites bénéficient d'un niveau de conscience et de maturité plus élevé que celles qui le sont moins. Ainsi, ils démontrent que les employés possédant de formation plus élevée sont plus disposés à revendiquer leurs propres droits et à participer aux décisions prises par les supérieurs contrairement aux personnes ayant un niveau d'instruction faible.

Comme on le voit, un certain nombre de déterminants liés à l'individu sous-tendent une explication de la justice organisationnelle. Outre ces déterminants, d'autres facteurs externes au salarié contribuent à l'explication de la justice organisationnelle. Ces facteurs sont couramment appelés déterminants organisationnels.

2.1.1.2. Les déterminants organisationnels

Beugré (1998) montre que la perception de l'équité par le salarié peut être influencée par une multitude de facteurs organisationnels tels que:

- Les caractéristiques de la fonction occupée qui renvoient à l'ensemble des éléments associés au poste de travail. Une fonction qui offre à l'employé une marge d'autonomie constitue un facteur et un confort moral qui suscite en lui des attitudes positives comme le sentiment de justice. L'ensemble de ces caractéristiques sont donc : la variété des compétences mobilisées, l'identification aux tâches, l'autonomie et le feedback.
- La politique de rémunération concerne les mesures de distribution des salaires. La rétribution perçue par l'employé vis-à-vis de l'organisation permet de constater une perception de la justice distributive (Heneman & Schwad, 1985 ; Jude, 1993). Ainsi, lorsqu'il y a équité entre les efforts fournis et le salaire reçu, le salarié perçoit une justice distributive. Dans le cas contraire, il éprouve un sentiment d'injustice distributive.
- La politique d'appréciation des compétences qui renvoie à l'évaluation des compétences du salarié. La justice ressentie par les employés est déterminée par le système d'évaluation des compétences mis en place par l'organisation (Erdogan et al., 2001 ; Williams & Levy, 2000). Ainsi, lorsque l'employé estime que ses compétences sont bien évaluées, il ressent une justice organisationnelle, ce qui n'est pas pareil dans le cas contraire.
- La politique disciplinaire qui est l'ensemble des mesures mises en place dans une organisation pour sanctionner les comportements déviants des salariés. Cela peut stimuler ou affaiblir les sentiments d'équité chez l'employé. Car par exemple lorsqu'on attribue une sanction égale à deux salariés pour une même faute commise dans l'accomplissement d'une tâche, ils perçoivent une justice procédurale.

Ainsi, la justice organisationnelle est fondée sur les déterminants organisationnels et individuels. Ces derniers interviennent dans chaque modalité de la justice organisationnelle et sont synthétisés dans la figure ci-dessous :

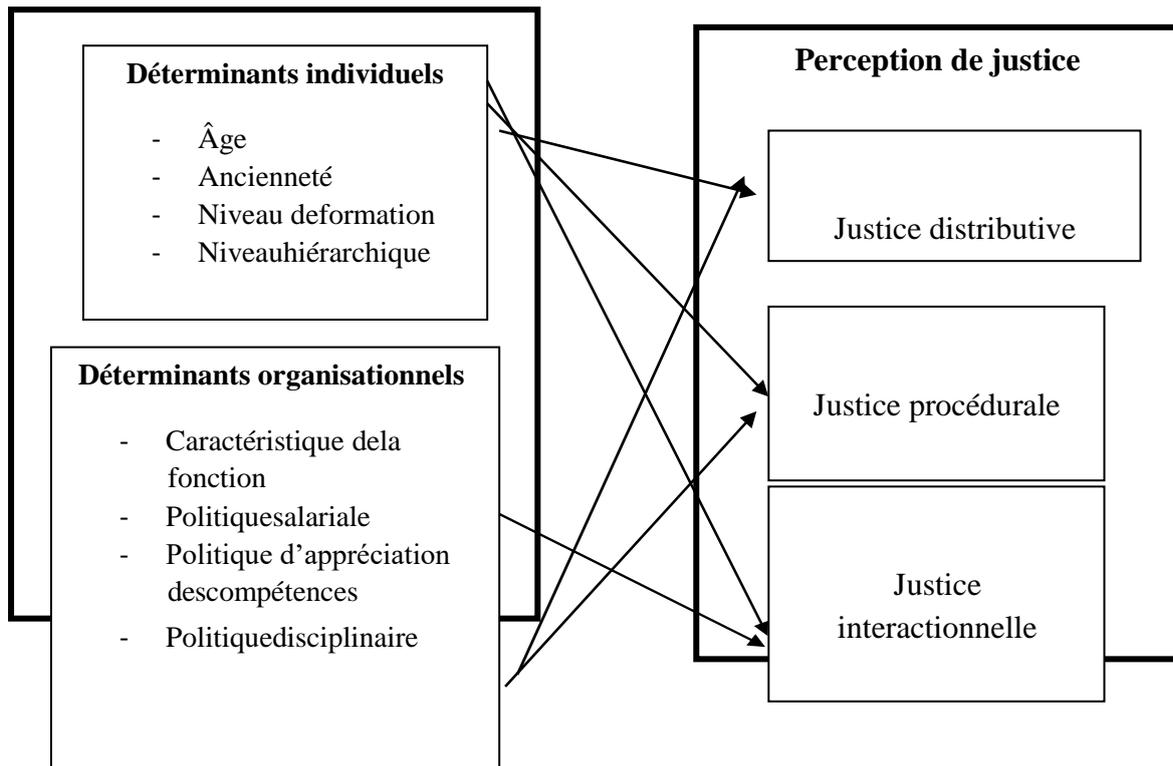


Figure 1: Modèle conceptuel des déterminants de la justice organisationnelle (Beugré, 1998).

Les développements qui précèdent laissent transparaître que la justice organisationnelle dépend des déterminants individuels et organisationnels. Ces derniers jouent un rôle fondamental sur le comportement du salarié dans son entreprise. Nous présenterons dans la rubrique suivante l'influence des aspects de la justice organisationnelle sur le comportement du salarié.

2.1.2. Les aspects de la justice organisationnelle

La littérature développe les aspects de la justice organisationnelle. Ils sont de deux ordres : la sous-équité et la sur-équité.

➤ La sous-équité

Pour Pezet-Langevin (2003), la sous-équité est le manque de réciprocité entre ce que le salarié investit dans son activité professionnelle et ce qu'il en reçoit. Dans cette situation, le salarié en sous-équité agit donc dans ce cas pour réduire et éliminer la tension ressentie. Les principaux effets de la sous-équité peuvent être : la démobilisation et les comportements contreproductifs.

En effet, la démobilisation est la réduction de l'effort fourni par le salarié dans son travail en se rapprochant du minimum imposé par l'employeur. Ainsi, un salarié démobilisé est

une personne qui ne déploie aucun effort pour améliorer continuellement son travail. Dans ce cas, il choisit des actions discrètes, peu visibles, non sanctionnables. En bref ne fait désormais que ce pour quoi il est payé.

Les comportements contreproductifs quant à eux sont des comportements non bénéfiques pour l'entreprise. Selon Thevenet (1992) et Dubois (1994), la sous-équité entraîne un refus par les salariés de fournir des efforts supplémentaires, ils se mettent dans ce cas en retrait et développent ainsi des comportements contre-productifs. Parmi ces comportements, il y a la non-coopération, le manque d'initiative, le vol, l'agressivité, les actes de sabotage (c'est tout acte intentionnel, individuel ou collectif, portant sur l'outil fabriqué ou sur l'outil de travail, ayant pour résultat une diminution de la production), etc.

En dehors du sentiment de sous-équité, un salarié peut également à l'issue de son processus d'évaluation ressentir une sur-équité.

➤ **La sur-équité**

La sur-équité consiste pour le salarié à être mieux rétribué et traité par rapport à ses collègues. Un salarié qui perçoit une sur-équité ressent une culpabilité et une inquiétude. Car cet inconfort l'amène non seulement à rehausser ses efforts au travail afin qu'ils soient équitables à sa rétribution, mais également à conserver l'emploi qu'il trouve mieux rémunéré. Ainsi, pour conserver cet emploi, le salarié facilite le travail du collègue, allège l'effort qu'il doit fournir pour obtenir les résultats attendus, aide son collègue pour qu'ils aient les mêmes contributions ou efforts.

Homans (1974), dans son étude sur les caissières d'une entreprise et celles du marché, montre que les salariés en sur-équité développent des stratégies positives pour conserver leur emploi. Ses effets sont : la réduction des départs volontaires, l'augmentation des efforts au travail et l'esprit d'initiative. Il précise par ailleurs que la sur-équité contrairement à la sous-équité entraîne des comportements positifs sur le salarié et lui permet de s'investir, de s'adonner activement au point de se sacrifier parfois, voire de s'impliquer.

La justice organisationnelle influence de nombreux comportements du salarié au travail. Elle agit sur plusieurs facteurs tels que la satisfaction au travail, les comportements contreproductifs, le stress professionnel, les comportements de citoyenneté, l'engagement organisationnel, l'implication au travail. Parmi ces facteurs, notre étude porte sur l'implication au travail qui est le comportement que les employeurs attendent de leurs salariés.

2.2. Implication au travail

Le concept implication découle des recherches sur les attitudes au travail. Selon Saleh

et Hoseck (1976), l'implication au travail est définie comme une attitude qui décrit le comportement d'un salarié vis-à-vis de son travail et de son environnement au fait qu'elle se montre professionnellement active et qu'elle considère que sa participation active est importante pour l'atteinte des objectifs de l'organisation.

Dans la même logique, Mowday, Steers et Porter (1979) soutiennent de ce fait que l'implication est caractérisée par trois principaux facteurs : une forte croyance et acceptation des objectifs et des valeurs de l'organisation, une volonté d'exercer des efforts considérables pour le compte de l'organisation et un fort désir de rester membre de l'organisation. Dans leur analyse l'implication n'est pas uniquement une simple loyauté passive à l'égard de l'organisation, mais elle entraîne également une relation active envers celle-ci. C'est pourquoi les salariés impliqués dans leur organisation travaillent de façon plus intense et contribuent à ce que l'organisation soit plus efficace.

Pour enrichir les définitions précédentes, certains auteurs montrent que l'organisation donne du travail qui permet au salarié d'exercer son métier. Pour cette raison, l'implication devrait se définir dans sa globalité en prenant en compte trois objets à savoir : travail, métier et organisation, même en cas de fluctuations d'attitudes. S'appuyant sur la définition globale, Meyer et Herscovich (2001) résumant en deux propositions une approche de l'implication prenant en compte toutes ses dimensions:

- Proposition 1 : l'implication est une force qui lie l'individu à son travail et le pousse à adopter une ligne de conduite en vue d'atteindre une ou plusieurs cibles.
- Proposition 2 : l'état d'esprit qui sous-tend l'implication peut prendre des formes variées, incluant le désir, la perception des coûts liés à l'abandon d'une ligne de conduite ou le devoir de persévérer dans cette ligne de conduite. Ces dispositions psychologiques reflètent des composantes distinctes d'un construit d'implication sous-jacente.

Selon cette approche, l'implication est un concept global, qui possède un ensemble de caractéristiques et un socle commun.

Après avoir appréhendé le concept de l'implication à travers ses définitions et approches, nous pouvons à présent évoquer ses dimensions.

2.2.1. Les dimensions de l'implication au travail

Allen et Meyer (1991) distinguent trois dimensions de l'implication évoquée: affective, calculée et normative. Il est question pour nous dans le cadre de cette rubrique de présenter de

manière succincte ces différentes dimensions.

➤ **Implication affective**

L'implication affective est le fait pour un individu de s'identifier aux buts et aux valeurs de l'entité d'implication. Ainsi un salarié est impliqué de manière affective lorsqu'il est heureux de finir sa carrière dans l'entreprise, quand il aime son travail de telle sorte que lorsqu'il a le sentiment de le perdre, il ressent un vide intérieur, ou lorsqu'il fait face aux problèmes que rencontre l'organisation il prend l'initiative de trouver des solutions (Meyer & Allen, 1991). En dehors de la dimension affective, il existe également une dimension calculée.

➤ **Implication calculée**

L'implication calculée ou cognitive, dite aussi à continuer, voire instrumentale, est inspirée des travaux de March et Simon (1958) et ceux de Becker (1960). Selon ces auteurs, les expériences passées sont à l'origine de ce qui fait qu'un individu reste membre d'une organisation. En effet c'est le niveau auquel les salariés se sentent impliqués dans l'organisation en raison des rétributions qu'ils perçoivent. Par exemple, les avantages reçus après chaque mission ou encore les primes de travail favorisent le désir de rester membre d'une organisation. Ainsi, elle comprend deux dimensions : les investissements et le manque d'alternatives. La première renvoie à la comparaison entre les avantages retirés et les sacrifices consentis. Elle renvoie à tous les éléments (temps, congés, efforts, argent, fonds de pensions, etc.) qui ont de la valeur pour l'individu et qui seraient perdus s'il quittait l'organisation. La seconde renvoie au fait pour un salarié de ne pas pouvoir être recruté dans une autre organisation ou de ne pas trouver un autre emploi plus bénéfique.

➤ **Implication normative**

L'implication normative est la totalité des pressions internalisées qui poussent à agir de manière à satisfaire les buts et les intérêts organisationnels (Fishbein & Ajzen, 1975 ; Ajzen, 1988). Dans cette logique, la norme subjective est la perception par le salarié des pressions sociales qui s'exercent sur lui en faveur d'un comportement. De ce fait, l'implication normative est une attitude de loyauté vis-à-vis de l'entreprise, dépendant d'un sentiment d'obligation morale à son égard. Elle se réfère donc à des valeurs d'éthique au travail et traduit la décision des employés de rester dans l'organisation comme un devoir.

Nous venons de présenter les dimensions de l'implication au travail à savoir l'implication affective, l'implication calculée et l'implication normative. Un certain nombre de conditions sont inhérentes au développement de l'implication au travail.

2.2.2. Les conditions de l'implication au travail

Selon Thévenet (2004), trois conditions favorisent l'implication des salariés au travail : la cohérence, la réciprocité et l'appropriation.

- La cohérence renvoie à la cohésion de la politique générale de l'entreprise et de son projet organisationnel avec les décisions stratégiques et opérationnelles;
- La réciprocité est le fait pour le salarié d'avoir le sentiment d'un juste rapport entre ce qu'il apporte à l'entreprise et ce que l'entreprise lui donne en retour (rémunération, avancement, statut...);
- L'appropriation correspond au niveau d'identification par le salarié aux valeurs et aux objectifs de l'organisation.

Le tableau 2 résume les différentes conditions de l'implication au travail et leurs conséquences.

Tableau 1: Récapitulatif des conditions et des conséquences de l'implication au travail

Conditions de l'implication	Définitions	Conséquences Générales
Cohérence	Cohérence perçue dans le comportement de l'employeur (cohérence des discours, des actes, des relations....).	L'absence de cohérence perçue prive le salarié de lisibilité ; elle est source de stress et d'insécurité.
Réciprocité	Réciprocité perçue par le salarié entre ses investissements et leurs récompenses au sens large (équité perçue).	L'absence de réciprocité engendre un sentiment d'injustice qui frustre le salarié.
Appropriation	Sentiment que la situation et les résultats obtenus sont contrôlés par le salarié (contrôle perçu).	L'absence d'appropriation ne permet pas au salarié de mesurer sa contribution : il n'a qu'un faible contrôle sur son activité.

Source : Thévenet (2004).

Le tableau 1 laisse transparaître trois conditions qui favorisent l'implication au travail : la cohérence, la réciprocité et l'appropriation. Ainsi, lorsque l'employeur est cohérent, les contributions et rétributions sont équitables et que le salarié a le sentiment qu'il contrôle son

travail, cela lui permet de s'impliquer au travail. En plus des conditions, l'implication du salarié au travail est influencée par de nombreux antécédents.

2.2.3. Les antécédents de l'implication au travail

Les antécédents sont des facteurs explicatifs de l'implication au travail. Il existe plusieurs antécédents. Nous évoquons dans le cadre de ce travail : les caractéristiques personnelles, les caractéristiques du poste, les relations groupes/ leader, les caractéristiques de l'organisation et les expériences de travail.

- Les caractéristiques personnelles renvoient à l'âge, au niveau de qualification, au sexe, au statut matrimonial, à la situation familiale, à l'ancienneté au poste, au salaire, à l'ancienneté dans l'organisation, à la compétence et à l'aptitude au travail (Luthans, Baack & Taylor, 1987 ; Peyrat-Guillard, 2002 ; Allen & Meyer, 1996);
- Les caractéristiques du poste représentent la variété des aptitudes, l'étendue du poste, l'autonomie, le challenge, les expériences professionnelles positives et l'utilité attendue pour la carrière du poste occupé (Peyrat-Guillard, 2002);
- Les relations groupes/leader concernent la cohésion du groupe, l'interdépendance des tâches, le comportement d'initiation de structure du leader, le leadership, la satisfaction avec le superviseur, la considération du leader, la communication du leader et la perception des pratiques de l'entreprise (équité perçue, soutien perçu) (Luthans, Baack & Taylor, 1987 ; Peyrat-Guillard, 2002).
- Les caractéristiques de l'organisation sont la taille de l'organisation, le degré de centralisation, le climat organisationnel et social (Peyrat-Guillard, 2002).
- Les expériences de travail se réfèrent au défi et à l'autonomie (Allen & Meyer, 1996).

Les antécédents de l'implication jouent un rôle fondamental dans le comportement du salarié. Ils concernent les caractéristiques personnelles, les caractéristiques du poste, les relations groupes/ leader, les caractéristiques de l'organisation et les expériences de travail. Les antécédents modifient la relation qu'un salarié entretient avec son travail. Voilà pourquoi, la perception positive ou négative de ces antécédents par le salarié déterminera l'orientation de son implication au travail. Dans la rubrique suivante nous allons aborder les effets positifs de l'implication au travail.

2.2.4. Les effets positifs de l'implication au travail

L'implication au travail permet : l'évitement des comportements de retrait des salariés,

la réduction des efforts , une réduction du turn-over et des intentions de départ ou de quitter l'entreprise, un désir de contribuer de manière significative à l'organisation , une obligation de contribuer à l'organisation avec le même enthousiasme et engagement, une obligation de rester, une réduction de l'absentéisme , une augmentation de la performance et une fidélisation du personnel et une augmentation du bien-être (réduction du stress et du burn- out). Elle permet également : d'accroître la productivité, donne une image positive de la structure, l'accomplissement de soi, aide à la construction d'une image valorisée de soi et renforce l'estime de soi.

Nous pouvons observer que l'implication est d'un apport indéniable dans l'organisation. Elle entraîne une meilleure productivité et un développement personnel du salarié. La relation entre la justice organisationnelle et l'implication au travail a été étudiée dans la littérature et est présentée dans la section suivante.

2.3. Justice organisationnelle et implication au travail

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. Les études antérieures (Cameron, Cropanzano & Vandenberghe, 2007 ; De Gilder, 2003) mettant en relation la justice organisationnelle et l'implication au travail montrent que les perceptions de justice procédurale orientent les attitudes et comportements des salariés à l'égard de l'organisation (comme l'implication) et à l'égard de leur supérieur. De ce fait les dimensions distributive, procédurale et interactionnelle influencent l'implication des salariés ; ce qui amène à dire que les perceptions de justice ont des effets significatifs sur l'implication des salariés au travail.

Lind et Tyler (1988) mentionnent que les individus sont concernés par la justice et l'utilisent à des fins d'identification parce qu'ils craignent l'exclusion du groupe social. C'est pourquoi ils tiennent ainsi à s'assurer que le groupe ou l'organisation leur accorde de la valeur, ce qui se traduit par l'utilisation de procédures justes aux yeux de l'employé. C'est donc dire que l'identification d'un individu à son groupe s'effectue dans la perspective d'une relation à long terme. L'implication au travail est également expliquée dans la littérature par le stress professionnel, le climat organisationnel, les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'employabilité.

➤ Stress professionnel et implication au travail

Gamassou (2004) montre que le stress professionnel influence l'implication au travail

dans la mesure où les conditions de travail dégradées, la relation particulière entre la personne et l'environnement que la personne considère difficile à supporter ou dépensant ses ressources propres au point d'y mettre son bien-être en péril entraînent l'employé à s'absenter, à manquer d'implication au travail. De ce fait, les valeurs positives par rapport au travail entraînent toujours un fort investissement. Cependant, lorsque les bénéfices ne sont pas à la hauteur des sacrifices consentis, ce fort investissement se traduit par le sentiment d'être exploité, d'être mal payé compte tenu du travail fourni.

Plus loin Gamassou (2004), dans une étude sur le stress professionnel et l'implication au travail, observe que lorsque l'implication est forte, l'individu investit plus de ressources, fait plus de sacrifices ; en revanche, s'il n'en reçoit pas les bénéfices attendus, il aura tendance à moins s'impliquer, à développer un sentiment d'exploitation et être stressé.

➤ **Climat organisationnel et implication au travail**

Le climat organisationnel est la personnalité d'une organisation, ou l'ensemble de caractéristiques qui décrivent une organisation et qui la distinguent des autres et influencent les comportements et attitudes de ses membres. Il comprend : le travail, les conditions de travail, les relations avec la hiérarchie et les collègues, la communication interne, la pratique de la gestion, la rémunération, la progression dans la carrière. Ainsi, lorsque les conditions relatives au climat organisationnel sont défavorables, le salarié réduit ses efforts au travail, il manque à cet effet d'implication (Brangier, Lancry & Louche, 2004).

➤ **Comportements de citoyenneté organisationnelle et implication au travail**

Le comportement de citoyenneté organisationnelle est un ensemble d'aides ou de comportements d'entraide vis-à-vis des collègues. Les travaux antérieurs (Chen et al., 1998; Cropanzano et al., 2003; Lee, Carswell & Allen, 2000) identifient plusieurs comportements de citoyenneté organisationnelle: les vertus civiques, l'esprit d'équipe et le comportement d'entraide. Les vertus civiques se caractérisent chez un employé par la manifestation d'un intérêt soutenu envers l'ensemble des actions réalisées par son organisation. Par exemple, le fait pour un salarié d'assister à des réunions professionnelles pour lesquelles sa présence est encouragée mais pas formellement exigée. L'esprit d'équipe quant à lui est le fait pour une personne de tolérer les abus liés au travail sans se plaindre. Par exemple, la tendance pour un salarié à voir ce qui ne va pas, plutôt que de voir le côté positif de l'entreprise. Le comportement d'entraide lui consiste pour une personne dans le cadre de son activité professionnelle à fournir une assistance à un collègue pour lui permettre de résoudre un problème ou lui éviter

l'émergence de difficultés pendant son travail. Par exemple, un salarié qui est toujours disposé à prendre du temps pour aider les nouveaux collègues à s'intégrer ou à se former, même lorsqu'il est occupé. Ces comportements favorisent la coopération entre employés à plusieurs niveaux et forgent la cohésion entre pairs au sein des groupes de travail, ainsi qu'au sein de la ligne hiérarchique de sorte qu'en favorisant un climat de travail positif, ils sont supposés accroître significativement le désir des personnes de rester membre de leur organisation (Paillé, 2006). Les vertus civiques et le comportement d'entraide contribuent ainsi à véhiculer auprès des employés une image positive et attractive de leur organisation qui favorise leurs décisions de rester et limite celle de la quitter, voire de ne pass'impliquer.

➤ **Emploi atypique et implication au travail**

Nardone et Povlika (1989) définissent l'emploi atypique comme étant un emploi pour lequel le salarié ne bénéficie pas d'un contrat à long terme ou un emploi pour lequel le nombre d'heures de travail peut varier de manière non systématique. L'emploi atypique de ce point de vue se réfère à un travail à temps partiel. Les salariés atypiques percevraient tout d'abord leur situation comme moins favorable que celle des salariés permanents au niveau du salaire, des perspectives de carrière, du contenu du travail ou de l'accès à la formation professionnelle.

Les situations d'emploi atypiques favorisent également le développement de stresser psychologiques spécifiques liés aux conditions de travail (manque d'autonomie, insécurité perçue de la relation d'emploi, ambiguïté de rôle, manque d'information, peu de possibilités de carrière, peu de relations sociales) qui peuvent engendrer un niveau de stress élevé, des problèmes somatiques et une réduction de la satisfaction et de l'implication. De ce fait, les intérimaires utilisés par les organisations n'ont aucune raison de manifester une implication particulière puisqu'ils se considèrent comme une main d'œuvre de passage. Les contrats temporaires engendrent une précarité qui est perçue comme une injustice et qui est source de stress chez les intérimaires. Ces derniers perçoivent leur situation moins favorable au niveau du salaire, des perspectives de carrière, du contenu du travail que celle des permanents, d'où ils ne trouvent pas d'intérêt à s'impliquer au travail (Lacroux, 2008).

Ce chapitre avait pour objectif de faire la synthèse des travaux antérieurs sur notre thématique qui est fondée sur deux principales variables : la justice organisationnelle et l'implication au travail. Nous avons d'abord présenté les déterminants individuels et organisationnels de la justice organisationnelle. Il y est apparu que le salarié peut ressentir une sous-équité, une équité ou une sur-équité ce qui entrainerait des effets sur son comportement. Ces effets peuvent être positifs (augmentation des efforts, présentisme, assiduité au travail,

etc.) ou négatifs (comportements contreproductifs, l'absentéisme, retard, départ, réduction des efforts, etc.). Nous avons par la suite abordé les conditions qui favorisent l'implication au travail ainsi que ses dimensions et antécédents. Nous avons enfin terminé par les travaux établissant une relation entre nos deux variables. De nombreuses études ont montré que plusieurs facteurs (climat organisationnel, comportement de citoyenneté, emploi atypique, stress professionnel...) influencent l'implication au travail. Dans le cadre de notre recherche, la justice organisationnelle expliquerait mieux l'implication au travail. Ainsi avant d'amorcer les dimensions de la justice organisationnelle, nous nous appesantirons d'abord sur la notion de perception car elle est au cœur de la compréhension de la notion de justice organisationnelle.

2.3.1. Perception

Selon Mvessomba (2016), la compréhension de la notion de perception passe par celle de la sensation. L'une est psychologique et implique un traitement de l'information tandis que l'autre est physiologique. La sensation est définie comme la transmission au cerveau des informations prises dans l'environnement par les organes de sens. Le sujet enregistre les informations provenant de l'environnement grâce à des modalités perceptives. Il s'agit en fait des cinq organes de sens qui sont : la peau, l'œil, le nez, la langue et l'oreille (Lieury, 1997).

Notons que les individus ont des perceptions différentes des situations de travail, de l'environnement dans lequel ils interagissent. C'est cette perception qui oriente les salariés dans leur rapport au travail. C'est un processus subjectif qui va définir la conception de la justice organisationnelle chez le salarié; de ce fait, la justice organisationnelle est un processus perceptif. Dans la rubrique suivante, nous allons aborder les dimensions de la justice organisationnelle.

2.3.2. Dimensions de la justice organisationnelle

Greenberg (1990), opérationnalise la justice organisationnelle en trois dimensions : la justice distributive, la justice procédurale et la justice interactionnelle.

2.3.2.1. Justice distributive

La notion de justice distributive a été introduite en psychologie du travail et des organisations par Adams (1963). Elle a pour règle majeure la proportionnalité qui constitue le pivot central de la théorie de l'équité. Ainsi, les salariés perçoivent une justice distributive lorsque le ratio entre leurs efforts (contributions) et ce qu'ils reçoivent en échange (rétributions) est équilibré; en bref, la notion de justice distributive s'appréhende à une égalité entre contribution/rétribution. L'idée d'une justice distributive renvoie à des règles définissant

certaines distributions de récompenses et de ressources comme équitables et justes (Leventhal, 1976). De ce fait la justice distributive comprend donc trois phases essentielles qui sont : l'évaluation de l'échange, le processus de comparaison et l'action.

➤ **Evaluation de l'échange**

Selon Adams (1965), le salarié dans sa relation avec son travail, a tendance à évaluer l'ensemble des avantages (rétributions) qu'il reçoit de son entreprise et des contributions qu'il lui apporte. Il précise que dans cette évaluation, le salarié intègre dans sa contribution : les expériences, la formation et les compétences, le temps de présence, les efforts, les sacrifices consentis, l'ancienneté et les résultats. Le salarié inclut dans sa rétribution : le salaire, les diplômes, le pouvoir, le prestige, la qualité de vie, la promotion, les primes, ses possibilités de progression et d'accroissement de ses compétences, les signes de reconnaissance qu'il reçoit et son statut social. Cette évaluation revient à établir une règle de proportionnalité qui veut que les contributions ou investissements et coûts des différents acteurs soient proportionnels à leurs rétributions ou gains matériels et immatériels.

➤ **Processus de comparaison**

Il désigne le fait pour les individus de comparer leur situation avec celles des autres (notamment leurs collègues) pour vérifier s'ils sont traités de façon équitable. Au cours de ce processus, le salarié compare une égalité entre ses contributions et ses rétributions avec celui de ceux qu'il a retenu comme référentielle(s) et ressent un sentiment d'équité ou de non-équité. Ces différentes comparaisons ainsi que le sentiment éprouvé sont représentées et condensées dans le tableau 3.

Tableau 2 : Comparaison des contributions et rétributions selon la théorie de l'équité (Adams, 1965)

Comparaison des contributions et rétributions		Appréciation par
Rétributions A _____	< _____	Rétributions B _____
Rétributions A _____	= _____	Rétributions B _____
Rétributions A _____	> _____	Rétributions B _____
		Contributions B

Légende : A représente l'employé, B un référent pertinent.

Adams (1965) a montré que lorsque le salarié perçoit une égalité entre ses contributions et ses rétributions, il éprouve un sentiment d'équité. En revanche, lorsqu'il perçoit un décalage entre ces deux facteurs, il éprouve un sentiment d'iniquité qui se manifeste soit par la sous-équité ou l'excès d'équité. Ces deux sentiments génèrent une tension que le salarié cherche à réduire, surtout dans le cas de la sous-équité à travers l'adoption de nouveaux comportements tels que modifier ses contributions dans son emploi, quitter l'entreprise, demander une mutation, une promotion, une augmentation, etc. Ils génèrent aussi un changement de perception de la situation qui se manifeste par une modification psychologique des contributions et rétributions d'un salarié pour rétablir l'équilibre entre lui et ceux de ses collègues qu'il considère comme étant des privilégiés ou des favorisés. Cela peut s'observer chez les instituteurs contractualisés, qui se comparant aux instituteurs fonctionnaires, perçoivent une injustice de traitement et préfèrent s'adonner aux activités autres que l'enseignement telles que les études, le petit commerce, les répétitions, etc.

➤ **Action**

L'action renvoie aux stratégies (comportements) développées par le salarié pour réduire ses efforts au travail en cas d'injustice organisationnelle comme nous avons commencé à le montrer à travers la situation des instituteurs contractualisés. Ces comportements renvoient aux différents actes émis par le salarié lorsqu'il perçoit un inconfort au terme de son processus de comparaison. De ce fait le sentiment d'iniquité qu'un salarié éprouve crée en lui une tension, un malaise psychique, au point où il va chercher à se réduire pour son équilibre. Peretti (2004) montre que cette tension est généralement observée chez les salariés qui se plaignent de leurs responsables quant aux iniquités perçues ; ce qui les conduit à déclencher des comportements vers des buts autres que ceux de l'organisation. Car si le salarié n'obtient pas de satisfaction par rapport à ses rétributions, il peut rétablir l'équité en détournant les fournitures, en utilisant à des fins personnelles les équipements professionnels (le téléphone, la photocopieuse, internet) ou par des remboursements excessifs de frais de missions, en s'absentant de manière volontaire, en réduisant ses efforts au travail pour les investir dans les activités extra (Peretti, 2004). Par souci de justice, le salarié cherche également à développer ses rétributions pirates en utilisant clandestinement certains moyens de l'entreprise (Dubois, 1976). Ainsi, un instituteur contractualisé qui consacre un certain temps à des activités personnelles avec les équipements de l'entreprise (téléphone, internet, ordinateur) pendant son temps de travail accroît sa rétribution en réduisant sa contribution. L'instituteur contractualisé va utiliser par exemple le paquet minimum qui est généralement constitué des stylos, crayons, craies, cahiers, règles, etc.

pour préparer la rentrée scolaire de ses enfants ou bien utiliser une partie du matériel pour prendre ses notes de cours s'il poursuit des études. Les craies sont généralement utilisées pour des répétitions personnelles et le téléphone de service pour appeler les membres de sa famille. Le fait de pratiquer les activités personnelles aux heures de travail et avec le matériel de l'organisation montre un manque d'implication au travail du salarié au sein de l'organisation. De ce fait l'individu perçoit la justice non seulement en fonction de sa rétribution, mais aussi en fonction de la procédure utilisée pour déterminer la valeur de ses retours.

2.3.2.2. Justice procédurale

Selon Thibaut et Walker (1975), la justice procédurale est la perception de justice des procédures liée à la distribution des ressources. Ainsi, la justice procédurale est considérée comme étant l'évaluation des règles et procédures formelles mises en application pour atteindre les résultats d'allocation. En d'autres termes, elle fait référence à la perception de justice vis-à-vis des règles et des procédures utilisées.

Thibaut et Walker (1975) affirment que la condition pour atteindre une justice procédurale est la distribution optimale du contrôle ; cette condition consiste à respecter deux critères : le contrôle processuel et le contrôle décisionnel. Dans un premier temps, le contrôle processuel est considéré comme une évaluation des procédures menant à la distribution des ressources. Il renvoie également aux facultés d'un salarié à contrôler la façon dont les informations sont récoltées. Dans un second temps, le contrôle décisionnel se rapporte à la possibilité des individus d'exercer un pouvoir à chaque étape du processus décisionnel. D'après Lind, Kurtz, Musante, Walker et Thibaut (1980), lorsque les différentes parties en litige peuvent exprimer leur point de vue, elles acceptent plus facilement les décisions prises, même lorsque celles-ci sont négatives. De ce fait, ils montrent que, lorsque les salariés ont le sentiment d'être en présence des procédures justes, ils sont plus enclins à accepter les décisions qui les concernent que lorsqu'ils ont le sentiment que ces procédures sont injustes.

Leventhal et al. (1980) apportent des précisions sur la compréhension de la justice procédurale en définissant six règles sur lesquelles les salariés se basent afin de déterminer si la justice procédurale est fortement ou faiblement présente. La première concerne la cohérence et consiste à assurer l'égalité de traitement entre les personnes en toutes situations. La deuxième se base sur la précision et renvoie au rassemblement d'une information exhaustive et sûre. La troisième se réfère à l'impartialité et désigne le fait d'avoir recours aux décisions qui ne doivent pas être influencées par les intérêts et les préférences personnelles du décideur ainsi que par des idées préconçues. La quatrième se rapporte à l'adaptabilité qui est l'existence des opportunités

de corrections des décisions inappropriées. La cinquième concerne la représentativité qui est le fait de permettre que les intérêts et considérations de toutes les personnes concernées soient pris en considération. La sixième et dernière se réfère à l'éthique et vise le respect des standards de moralité usuels. Dans la mesure où les procédures respectent ces six règles, une grande perception de justice procédurale se dégage parmi les salariés concernés.

En outre, Leventhal (1980) suggère que la justice procédurale est violée lorsqu'une décision est prise sur la base d'informations inappropriées. Car le salarié ressentira une injustice procédurale lorsque les règles mises en place par l'autorité dans une entreprise concernant l'organisation des tâches ne sont pas respectées; pour cela, la justice procédurale ne prend pas en compte les résultats (justice distributive), mais bien le processus débouchant sur l'allocation des ressources. En plus de l'évaluation de ses contributions et rétributions ainsi que des procédures utilisées pour prendre des décisions, le salarié est amené à évaluer la qualité du traitement qu'il reçoit de ses collègues et de ses supérieurs hiérarchiques dans le cadre de leurs différentes interactions.

2.3.2.3. Justice interactionnelle

Selon Bies et Moag (1986) la justice interactionnelle est une perception de justice par rapport à la qualité du traitement interpersonnel que les individus reçoivent durant l'application des procédures. Pour que la justice interactionnelle soit perçue, quatre critères doivent être respectés : l'honnêteté, le respect, la bienséance et le feed-back (Bies & Moag, 1986). Dans la mesure où l'honnêteté : c'est la manière avec laquelle le salarié perçoit les informations qui lui sont fournies par l'entreprise. Par exemple, un instituteur prend en considération l'honnêteté du directeur d'école lorsqu'il communique et tient compte de ses engagements. Le respect : c'est le degré d'attention, de considération et d'estime accordé par les dirigeants de l'entreprise au salarié. Par exemple, le traitement digne des instituteurs par le directeur d'école. La bienséance : c'est la politesse et la courtoisie que les dirigeants de l'entreprise ont à l'égard des salariés. Par exemple, lorsque le directeur d'école communique aux instituteurs des informations telles que l'arrivée de l'inspecteur. Le feed-back: c'est l'explication et la justification par l'entreprise des décisions prises à l'encontre du salarié. Par exemple, lorsque le directeur d'école communique des informations telles que la permutation des instituteurs dans les salles de classes. Contrairement, lorsque le directeur d'école, dissimule des informations telles que l'arrivée de l'inspecteur, n'est pas poli et respectueux, ne fournit pas des explications convenables et satisfaisantes sur certaines attitudes et réactions envers les instituteurs contractualisés contrairement aux fonctionnaires, les instituteurs contractualisés percevront dans ce cas une

injustice interactionnelle; ce qui les amènera à manquer d'implication au travail, car la justice interactionnelle est en lien direct avec le comportement du supérieur hiérarchique vis-à-vis de ses subordonnés, il y a donc plus de chance que les salariés développent des réactions envers celui-ci qu'envers l'organisation. Par exemple, lors d'une évaluation de la performance (dispensation du cours, contrôle du cahier de préparation des cours), si l'instituteur contractuelisé ressent qu'il a été mal noté par son directeur contrairement à son collègue fonctionnaire, il aura tendance à développer des attitudes négatives envers celui-ci.

La justice interpersonnelle est afférente à la qualité de l'échange interpersonnel entre individus et plus particulièrement entre le supérieur hiérarchique et son collaborateur. Elle se réfère au niveau de « préoccupation accordée aux individus par rapport aux ressources qu'ils reçoivent » (Greenberg, 1993, p.85). Autrement dit, les salariés traités respectueusement, à la suite de la distribution des ressources, perçoivent une forte justice interpersonnelle. De ce fait pour favoriser une justice interpersonnelle élevée, les salariés doivent être traités avec sensibilité, respect et considération.

En effet lorsque le représentant de l'autorité traite ses collaborateurs avec respect, les salariés estiment être bien traités par leurs responsables, de ce fait éprouvent un sentiment de justice interactionnelle et y sont dans ce cas plus impliqués au travail que ceux qui ne perçoivent pas un bon traitement. Par exemple, les directeurs d'écoles qui communiquent en faisant usage de la langue culturelle avec certains collègues, privilégient certains instituteurs contractuelisés parce qu'ils sont de la même religion, émettent ainsi un mauvais traitement qui poussent ces derniers à chercher des stratégies de sanctions de ces responsables à travers des actes d'absentéismes.

De ce qui précède, nous pouvons retenir que la justice organisationnelle est évaluée par le salarié sur trois dimensions : distributive (égalité entre contributions et rétributions), procédurale (mise en place des procédures et prises de décisions des supérieurs hiérarchiques) et interactionnelle (qualité du traitement des supérieurs hiérarchiques envers leurs salariés et communication). Si l'instituteur contractuelisé perçoit une justice organisationnelle, il s'impliquera davantage au travail que dans le cas contraire. Ainsi l'individu dans sa relation avec son travail, désire une marge d'autonomie et un contrôle de ses actions, ce qui lui permet de se réaliser et de s'impliquer au travail. Ce qui nous amène à aborder la deuxième partie de notre travail de recherche qui est le cadre opératoire.

DEUXIEME PARTIE: CADRE OPERATOIRE

Dans cette deuxième partie consacrée au cadre opératoire, la réflexion est organisée autour de trois chapitres. Le Chapitre quatrième se concentre sur le choix, l'élaboration et la validation des procédures méthodologiques. Le Chapitre cinquième s'intéresse à la présentation des données et des résultats. Dans un premier temps, on présente les données issues de l'analyse des facteurs secondaires et dans un second temps celles issues de l'analyse des facteurs principaux. Le Chapitre sixième se concentre sur la synthèse et la discussion des résultats.

CHAPITRE TROISIEME: METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Il est question dans ce chapitre de présenter les procédures méthodologiques qui ont permis de collecter et d'analyser les données de cette recherche. Pour ce faire, nous présentons le site de l'étude, les participants, les différentes variables, le plan de recherche, les hypothèses et la collecte des données (choix de l'instrument de collecte de données, son élaboration, son pré-test, sa validation et sa passation).

3.1. Site de l'étude

Notre étude a été menée au Cameroun, dans la région du centre et précisément dans la ville de Yaoundé. Le choix de cette ville n'a pas été fortuit. En effet, elle abrite plusieurs universités (l'Université de Yaoundé 1, l'Université de Yaoundé 2, l'Université Catholique d'Afrique Centrale...). De toutes ces universités, nous avons mené notre recherche à l'Université de Yaoundé 1. Créée en 1993, l'Université de Yaoundé I est un établissement scientifique, culturel et public, situé à Yaoundé (la capitale politique du Cameroun) dans le Département du Mfoundi, Arrondissement de Yaoundé III^{ème} au quartier Ngoa-Ekelle. Le choix de ce site se justifie par le fait qu'on retrouve beaucoup plus d'instituteurs contractualisés dans certaines facultés de l'Université de Yaoundé 1. Il s'agit précisément de la Faculté des Arts, Lettres et Sciences Humaines (FALSH) et de la Faculté des Sciences de l'Education. Nous avons choisi la FALSH, notamment le Département de Psychologie parce qu'on y retrouve les instituteurs contractualisés inscrits au premier cycle.

3.1.1. Présentation du Département de Psychologie

Le Département de Psychologie est l'un des départements que comporte l'Université de Yaoundé I. Cette dernière compte cinq établissements : l'Ecole Normale Supérieure, l'Ecole Supérieure Polytechnique, la Faculté de Médecine et des Sciences Biomédicales, la Faculté des Sciences et la Faculté des Arts, Lettres et Sciences Humaines. Cette dernière renferme 17 Départements à savoir : Allemand, Anthropologie, Archéologie, Arts plastiques et Histoire de l'art, Art du spectacle, Etudes Bilingue, Etudes Ibéro Américaine, Géographie, Histoire, Lettres Modernes Anglaises, Lettres Modernes Françaises, Linguistique Générale et Appliquée,

Littérature Négro Africaine, Philosophie, Sociologie, Tourisme et Psychologie.

Le Département de Psychologie comporte trois cycles : le cycle licence, le cycle master et le cycle doctorat. Le premier cycle dure trois (03) ans : licence 1, licence 2 et licence 3. Le deuxième cycle s'étend sur deux (02) ans : master 1 et master 2. Le troisième cycle dure trois (03) ans : doctorat 1, doctorat 2 et le doctorat 3. Les unités d'enseignements dispensés dans ce département en licence 1, 2 et 3, à l'instar de la psychologie enfance et société, la psycholinguistique et communication, la psychologie cognitive, la psychologie du développement, la psychologie sociale et écologique et la psychologie des organisations peuvent être à l'origine de l'inscription des instituteurs dans ce Département. Suite à cette présentation, il est important que nous précisions les participants de notre étude.

3.2. Participants

Notre étude a été menée auprès des étudiants de l'Université de Yaoundé 1 ayant le statut d'instituteur contractualisé. Pour sélectionner ces participants, nous avons recouru à la technique d'échantillonnage par choix raisonné pour nous permettre d'atteindre notre objectif de recherche car, il nous permet d'avoir des données auprès des participants disponibles ayant consentis à participer à notre étude. Nous les avons sélectionnés à partir d'un certain nombre de critères d'inclusion et d'exclusion.

Les critères recherchés sont les suivants : être étudiant à l'Université de Yaoundé 1, être inscrit au premier cycle au Département de Psychologie et avoir le statut d'instituteur contractualisé. Nous avons donc dans ce cas administré un questionnaire à 150 étudiants inscrits au premier cycle au Département de Psychologie. Après dépouillement, 75 participants remplissant les critères ont été retenus. En nous appuyant sur des modèles théoriques, les variables de cette étude seront présentées et opérationnalisées dans la section suivante.

3.3. Variables de l'étude

L'objectif de cette étude est d'étudier la relation entre la justice organisationnelle et l'implication au travail. Partant du postulat de la recherche expérimentale qui met toujours en relation au moins deux types de variables, notre recherche a été bâtie autour de deux variables à savoir: une variable indépendante qui est ici la justice organisationnelle et une variable dépendante qui est l'implication au travail.

3.3.1. Variable indépendante (VI)

Pour cette étude, nous avons manipulé une variable indépendante qui est la Justice organisationnelle. Elle a été déduite de la théorie de la justice organisationnelle de Greenberg (2002); cette théorie qui opérationnalise la justice organisationnelle en trois modalités :

- La première modalité renvoie à la justice distributive;
- La deuxième modalité se réfère à la justice procédurale ;
- La troisième modalité renvoie à la justice interactionnelle.

3.3.2. Variable dépendante (VD)

La variable dépendante de notre étude est l'implication au travail. Elle a été déduite du modèle tridimensionnel de Allen et Meyer (1996) qui l'opérationnalise de la manière suivante:

- L'implication affective;
- L'implication calculée;
- L'implication normative.

Ces dimensions ont été mesurées à travers une échelle de type Likert sur cinq points allant de 1 : « *pas du tout d'accord* » à 5 : « *tout à fait d'accord* », en passant par 2 : « *pas d'accord* », 3 : « *ni en accord / ni en désaccord* » et 4 : « *d'accord* ». Les variables, modalités et indicateurs de notre étude sont donc résumés dans le tableau 5.

Tableau 3: Synoptique des variables, leurs modalités et indicateurs de l'étude

Variable indépendante	Modalités	Indicateurs	Variable dépendant	Modalités	Indicateurs
Justice organisationnell	Justice distributive	Contributions : - Intensité de l'effort fourni ; - Les sacrifices consentis ; - Le temps consacré au travail ou sur la tâche ; - Discrimination. Rétributions : - Salaire ; - Diplôme ; - Qualité de vie ; - Valorisation, reconnaissance.	Implicatio au travail	Implication affective	-Identification aux valeurs d l'organisation ; -Appartenance à l'organisation.
	Justice procédurale	-Respect des procédures de notification des salariés; -Prise en compte par les supérieurs hiérarchiques, de l'opinion des salariés dans la prise de décision leurs concernant.		Implication calculée	-Investissements du salarié dans le but d'avoir des avantages (fonds de pensions, argent..) ; -Impossibilité d'avoir un nouvel emploi mieux rémunéré.
	Justice Interactionnel le	Justice informationnelle : -Justification et explication des décisions -Réalisation des promesses faites par les supérieurs Justice interpersonnelle : - Traitement des salariés avec déférence et dignité par lessupérieurs - Eviter de faire des remarques préjudiciables portant sur la religion, le sexe, larégion.		Implication normative	-Les normes de réciprocité -Les valeurs éthiques

3.4. Plan de recherche

Les variables présentées précédemment, nous ont permis de bâtir notre plan de recherche. Pour montrer la logique qui a sous-tendu la formulation des hypothèses nous avons élaboré un plan de recherche qui est représenté dans le tableau ci-dessous.

Tableau 4 : Plan de recherche

Variables	IT	JD	JP	JI
IT	IT x IT	JD x IT	JP x IT	JI x IT
JD	JD x IT	JD x JD	JD x JP	JD x JI
JP	JP x IT	JP x JD	JP x JP	JP x JI
JI	JI x IT	JI x JD	JI x JP	JI x JI

Légende : IT : implication au travail, JD : justice distributive, JP : justice procédurale, JI : justice interactionnelle.

Le plan de recherche ci-dessus nous présente les croisements pertinents et non pertinents. Les croisements non pertinents sont ceux qui ont des archures et qui ne permettent pas de formuler les hypothèses. Les croisements pertinents sont ceux n'ont pas d'archures qui nous ont permis de formuler nos hypothèses et sont présentés comme suit :

- Croisement 1 (JD x IT): justice distributive et implication au travail;
- Croisement 2 (JP x IT): justice procédurale et implication au travail;
- Croisement 3 (JI x IT): justice interactionnelle et implication au travail.

Ces croisements sont pertinents parce qu'ils lient la variable indépendante avec la variable dépendante et nous favorisent la formulation des hypothèses.

3.5. Formulation des hypothèses de l'étude

Le plan de recherche élaboré plus haut nous a permis de formuler nos hypothèses. On distingue d'une part une hypothèse générale et d'autre part trois hypothèses spécifiques.

3.5.1. Hypothèse générale de l'étude

A partir des considérations théoriques relatives d'une part à la justice organisationnelle (Greenberg, 1987, 2002) et d'autre part à l'implication au travail (Meyer & Allen, 1991), nous

avons formulé l'hypothèse générale suivante : la justice organisationnelle influence l'implication au travail chez les instituteurs contractualisés. Autrement dit, les instituteurs contractualisés affectés dans les organisations appliquant une justice organisationnelle seront plus impliqués au travail que ceux des organisations ne l'appliquant pas.

3.5.2. Hypothèses spécifiques (HS)

HS1: La justice distributive influence l'implication au travail chez les instituteurs contractualisés. Autrement dit, les instituteurs contractualisés mis en situation de justice distributive sont plus impliqués à la formation des écoliers que ceux qui ne sont mis en aucune condition. Cette implication est davantage plus élevée que chez ceux mis en situation d'injusticedistributive.

HS2: la justice procédurale influence l'implication au travail chez les instituteurs contractualisés. Autrement dit, les instituteurs contractualisés mis en situation de justice procédurale sont plus impliqués à la formation des écoliers que ceux qui ne sont mis en aucune condition. Cette implication est davantage plus élevée que chez ceux mis en situation d'injustice procédurale.

HS3 : la justice interactionnelle influence l'implication au travail chez les instituteurs contractualisés. Autrement dit, les instituteurs contractualisés mis en situation de justice interactionnelle sont plus impliqués à la formation des écoliers que ceux qui ne sont mis en aucune condition. Cette implication est davantage plus élevée que chez ceux mis en situation d'injustice interactionnelle.

Nous allons donc récapituler dans le tableau 7 les questions, hypothèses, objectifs de notre étude.

Tableau 5: Récapitulatif des questions (générales et spécifiques), des hypothèses (générale et spécifiques) et des objectifs (général et spécifiques) de l'étude

Question générale de recherche	Hypothèse générale	Objectif général	Questions spécifiques	Hypothèses spécifiques	Objectifs spécifiques
Quelle peut-on établir entre la justice organisationnelle et l'implication au travail chez les instituteurs contractuels?	la justice organisationnelle influence l'implication au travail chez les instituteurs contractuels.	Etudier la relation entre la justice organisationnelle et l'implication au travail chez les instituteurs contractuels.	<i>QS1</i> : Quelle relation peut-on établir entre la justice et l'implication au travail chez les instituteurs contractuels?	<i>HS1</i> : La justice influence l'implication au travail chez les instituteurs contractuels.	OS1: Etudier la relation entre la justice distributive et l'implication au travail chez les instituteurs contractuels.
			<i>QS2</i> : Quelle relation peut-on établir entre la justice et l'implication au travail chez les instituteurs contractuels?	<i>HS2</i> : La justice influence l'implication au travail chez les instituteurs contractuels.	OS2: Etudier la relation entre la justice procédurale et l'implication au travail chez les instituteurs contractuels.
			<i>QS3</i> : Quelle relation peut-on établir entre la justice interactionnelle et l'implication au travail chez les instituteurs contractuels?	<i>HS3</i> : La justice influence l'implication au travail chez les instituteurs contractuels.	OS3: Etudier la relation entre la justice interactionnelle et l'implication au travail chez les instituteurs contractuels.

Après avoir présenté le site de l'étude (Université de Yaoundé 1), les participants (instituteurs contractualisés) recrutés à partir de la technique d'échantillonnage par choix raisonné, les variables (variable indépendante : justice organisationnelle. Cette dernière qui comprend trois modalités : justice distributive, justice procédurale et justice interactionnelle. Variable dépendante : implication au travail. Cette dernière qui comprend également trois modalités : implication affective, implication calculée et implication normative) et formulé les hypothèses. Il convient d'aborder dans la section qui suit la collecte de données.

3.6. Collecte des données

Dans cette rubrique, il est question de présenter les procédures utilisées pour collecter les données ; notamment le choix et la justification de l'instrument de collecte de données, son élaboration, son pré-test, sa validation et sa passation.

3.6.1. Choix et justification de l'instrument de collecte de données

Les études antérieures ont utilisé le questionnaire pour mesurer l'implication au travail (Daoud & Masmoudi, 2011 ; Lacroux, 2008 ; Mibomwa, 2007 ; Paillé, 2006) et la justice organisationnelle (Colquit, 2001; Folger & Cropanzano, 1998; Le Roy, 2010 ; Niehoff & Moorman, 1993). Le questionnaire a des avantages tels que l'anonymat des participants, la rapidité d'administration, l'accès quasi immédiat aux calculs, la possibilité d'aborder plusieurs aspects à la fois et la facilité de traitement des informations recueillies. En référence aux études antérieures, aux avantages du questionnaire et à notre objectif de recherche qui est d'étudier la relation entre la justice organisationnelle et l'implication au travail, nous avons choisi d'utiliser le questionnaire pour collecter nos données de recherche. Son élaboration a suivi une logique particulière.

3.6.2. Elaboration de l'instrument de collecte des données: le questionnaire

Dans cette étude, le questionnaire a été élaboré dans le but de recueillir des informations auprès des instituteurs contractualisés afin d'étudier la relation entre la justice organisationnelle et l'implication au travail. Ce questionnaire était constitué de quatre parties : une note introductive à l'attention des participants, un test d'activation, les items sur l'échelle de la justice organisationnelle et sur l'échelle de l'implication au travail et les facteurs sociodémographiques.

➤ Note introductive

Elle se présente de la manière suivante : « Cette étude, porte sur le travail d'un instituteur

contractualisé dans une institution scolaire, nous aimerions avoir votre contribution à la réalisation de cette étude en répondant à ce questionnaire. Nous vous assurons que ces informations seront utilisées exclusivement à des fins académiques et que la confidentialité totale de vos réponses sera préservée conformément aux dispositions de l'article 5 de la loi n°91/023 du 16 décembre 1991 sur les enquêtes statistiques et les recensements au Cameroun».

➤ **Les échelles de mesure**

Nous avons utilisé des échelles existantes pour mesurer la justice organisationnelle et l'implication au travail. La première concerne l'échelle de l'implication au travail de Allen et Meyer (1991), traduction de Fabre (1997) et utilisé par Lacroux (2008). Dans cette échelle, l'implication au travail est mesurée par trois dimensions (affective, calculée et normative), chacune d'elle composée de 6 items.

- Dans l'implication affective, nous mesurons les sentiments de l'instituteur contractualisé vis-à-vis de son établissement et de son travail. Ces sentiments peuvent être formulés de manière positive ou négative. Par rapport aux sentiments positifs, on peut mentionner le bonheur de finir sa carrière dans son établissement : « je serais très heureux de finir ma carrière dans cet établissement scolaire » ; l'attachement à l'établissement : « je ressens les problèmes de cet établissement scolaire comme les miens » ou encore l'importance de l'établissement scolaire : « cet établissement scolaire a une grande signification pour moi ». Les sentiments négatifs portent aussi sur les mêmes aspects ; on peut noter l'intérêt de l'établissement : « je ne ressens pas un fort sentiment d'appartenance à cet établissement scolaire » ; l'attachement : « je ne me sens pas attaché(e) affectivement à cet établissement scolaire » ou encore « je ne me sens pas membre à part entière de cet établissement scolaire ».

- Dans l'implication calculée, nous mesurons les sentiments de l'instituteur contractualisé vis-à-vis de son établissement et de son travail. Ces sentiments peuvent être formulés de manière positive ou négative. Par rapport aux sentiments positifs, on peut mentionner l'avantage de rester dans son établissement : « rester dans cet établissement scolaire est autant une affaire de nécessité que de désir » ; la difficulté de quitter son établissement : « ce serait très difficile pour moi de quitter cet établissement scolaire même si je le voulais » ou encore « trop de choses dans ma vie pourraient être perturbées si je quittais cet établissement scolaire maintenant ». Les sentiments négatifs portent aussi sur les mêmes aspects ; on peut noter le manque d'opportunité : « je pense que je n'ai pas assez d'opportunités alternatives pour

quitter cet établissement scolaire » ou encore « une des rares préoccupations liées à mon départ serait le peu d'alternatives possibles »; l'investissement dans son établissement : « si je n'avais pas tant donné à cet établissement scolaire, je pourrais penser à travailler ailleurs ».

- Dans l'implication normative, nous mesurons les sentiments de l'instituteur contractualisé vis-à-vis de son établissement et de son travail. Ces sentiments peuvent être formulés de manière positive ou négative. Par rapport aux sentiments positifs, on peut mentionner la loyauté à l'établissement : « cet établissement scolaire mérite bien ma loyauté » ; la reconnaissance envers ses collègues : « je ne quitterais pas cet établissement scolaire, car je me sens redevable envers les personnes qui y travaillent » ; la reconnaissance vis-à-vis de son établissement : « je dois beaucoup à cette entreprise » ; l'obligation de rester dans son établissement : « je ne me sens pas le droit de quitter cet établissement scolaire actuellement, même si je le voulais ». Les sentiments négatifs portent aussi sur les mêmes aspects ; on peut noter le sentiment de quitter son établissement : « je ne ressens pas une obligation de rester chez mon employeur actuel » ; le plaisir de quitter son établissement : « si je quittais cet établissement scolaire maintenant, je n'aurais aucun remords ».

Pour mesurer la justice organisationnelle, nous avons adapté l'échelle de Roy (2010) au contexte camerounais et à notre étude. Cette échelle est constituée de trois modalités avec un total de 19 items. 4 items pour la justice distributive (première dimension), 4 items pour la justice interactionnelle (troisième dimension) et 11 items pour la justice procédurale (deuxième dimension).

- Dans la justice distributive, nous mesurons la perception que l'instituteur a du ratio contribution/rétribution. Les quatre items de cette dimension tournent autour de la rémunération ; concernant tour à tour : son système : « je trouve que le système de rémunération de cet établissement scolaire est globalement juste » ; la satisfaction de l'instituteur : « je suis globalement satisfait(e) de ma rémunération » ; la justesse du salaire : « j'estime être bien payé(e) pour ce que je fais » et comparaison avec des collègues d'un autre établissement : « comparativement à mes collègues d'autres établissements scolaires, j'estime être bien rémunéré(e) ».
- Dans la justice procédurale, nous mesurons la perception que l'instituteur a des décisions prises et des procédures. Les onze items de cette dimension se rapportent aux procédures mises en place et décisions utilisées ; concernant tour à tour le respect des normes par les responsables: « les décisions nous concernant, prises par nos

responsables, respectent des règles et des procédures cohérentes » ; le respect de la déontologie par les responsables: « les décisions prises nous concernant respectent l'éthique professionnelle » ; le bénéfice individuel des responsables: « ce sont des intérêts personnels qui guident les décisions nous concernant ». Ainsi qu'à l'opinion de l'instituteur dans la prise des décisions : « les responsables nous demandent notre avis avant de prendre des décisions » ; l'explication des décisions à l'instituteur : « on nous fournit des explications sur les décisions prises nous concernant » ou encore : « Même quand les décisions sont prises, on nous donne la possibilité de les modifier » ; la consultation de l'instituteur dans la prise des décisions : « avant de prendre des décisions nous concernant, les responsables prennent la précaution de s'informer correctement ». Les préjugés des responsables : « ce sont les préjugés qui influencent les décisions prises nous concernant » ; le respect des droits de l'instituteur : « L'établissement scolaire dans laquelle nous travaillons se préoccupe de nos droits » ; l'honnêteté des responsables : « les responsables s'efforcent d'être justes vis-à-vis de nous » ; la rigueur des responsables : « les responsables sont sévères ».

- Dans la justice interactionnelle, nous mesurons la perception que l'instituteur a du système de communication et du traitement des supérieurs. Les quatre items de cette dimension se réfèrent à la satisfaction de l'instituteur du système de communication : « je suis globalement satisfait (e) du système de communication mis en place dans mon établissement scolaire » ; la circulation de l'information : « au sein de mon service, l'information circule de manière détaillée » ; le respect de l'instituteur : « de manière générale, nos responsables nous traitent avec respect » ; la satisfaction de l'instituteur de ses relations : « je suis globalement satisfait (e) de mes relations avec mes supérieurs hiérarchiques ».

Nous avons réalisé une échelle de mesure basée sur le modèle de type Likert afin de recueillir les estimations des participants concernant leur évaluation et leur perception de la justice ou de l'injustice organisationnelle et du niveau d'implication au travail.

➤ **Les facteurs socio démographiques**

Dans le cadre de cette étude, nous avons retenu comme facteurs sociodémographiques le sexe, l'âge, la situation matrimoniale, l'obéissance religieuse, l'ancienneté au poste et la région d'origine. Après l'élaboration de l'instrument de collecte de donnée (le questionnaire), il convient de vérifier son applicabilité et sa compréhension.

3.6.3. Pré-test

Dans l'optique de s'assurer qu'une première version du questionnaire était bien rédigé, compréhensible et qu'il répondait effectivement aux problèmes posés, nous avons effectué une mise à l'épreuve.

Pour vérifier l'applicabilité et la compréhension du questionnaire, nous avons eu recours à un pré-test. Cette phase de notre travail avait surtout pour objectifs de vérifier les qualités métrologiques de notre questionnaire. Il a été réalisé le 15 mars 2015, auprès de vingt

(20) instituteurs contractualisés de l'Ecole Primaire d'Application de Mvog Betsi groupe 1 et 2 et de l'Ecole Publique de la Garde Présidentielle de la ville de Yaoundé. Ces instituteurs ayant à peu près les mêmes caractéristiques que celles de ceux de notre échantillon (étudiants de l'Université de Yaoundé I ayant un statut d'instituteur contractualisé) tous ont été regroupés dans une salle de classe pour remplir le questionnaire. A son terme, on s'est rendu compte que tous ces participants avaient répondu à toutes les questions et respectaient les consignes assignées à chaque rubrique.

3.6.4. Validation du questionnaire

Dans le cadre de cette recherche, la validation du questionnaire a été faite à travers le calcul de l'alpha de Cronbach pour chacune des dimensions de l'échelle de la justice organisationnelle et celles de l'échelle de l'implication au travail. Ce calcul s'est effectué à partir du logiciel SPSS version 18. Ce logiciel présente le résultat de la cohérence interne dans un tableau comportant 4 colonnes et des lignes dont le nombre est proportionnel à celui des items. La première colonne présente les items, la deuxième colonne présente la corrélation entre chaque item et les autres items de l'échelle, la troisième quant à elle présente la force de la liaison entre chaque item et les autres items de l'échelle et enfin la quatrième présente l'alpha de Cronbach si l'item est supprimé. Pour que l'échelle soit validée, elle doit présenter une bonne valeur alpha comprise entre 0.7 et 1. Les tableaux 8, 9, 10, 11, 12 et 13 présentent les résultats de l'analyse de fiabilité des différentes échelles utilisées dans cette recherche.

Tableau 6 : Résultats de l'analyse de fiabilité de la dimension affective de l'implication au travail

$\alpha = 0,96$, $K=06$ items

Items de l'implication affective (IA)	Corrélation complète des éléments	Carré de la corrélation multiple	Alpha de Cronbach en cas de suppression
IA1 : Je serais très heureux de finir ma carrière dans cet établissement scolaire	0,9	0,85	0,96
IA2 : Je ressens les problèmes de cet établissement scolaire comme les miens	0,93	0,88	0,96
IA3 : Je ne ressens pas un fort sentiment d'appartenance à cet établissement	0,83	0,72	0,96
IA4: Je ne me sens pas attaché(e) affectivement à cet	0,89	0,82	0,96
IA5 : Je ne me sens pas membre à part entière de cet établissement scolaire	0,91	0,84	0,96
IA6 : Cet établissement scolaire à une grande signification pour moi	0,88	0,81	0,96

Le tableau 6 montre que l'alpha de Cronbach de la dimension implication affective est de 0,96 cette valeur est supérieure à la norme ($\alpha=0,7$). Ce qui montre que les différents items qui mesurent l'implication affective sont corrélés entre eux. Autrement dit, ils mesurent le même construit. S'agissant de la corrélation inter items par exemple, l'item IA1 est corrélé ($r>0,9$) aux autres items qui mesurent l'implication affective IA2 ($r>0,93$), IA₃ ($r>0,83$), IA₄ ($r>0,89$), IA₅ ($r>0,91$) et IA₆ ($r>0,88$) et l'échelle globale. On peut conclure que l'ensemble des items qui composent cette dimension vont dans le même sens. En d'autres termes, l'implication affective présente une bonne cohérence interne.

Tableau 7 : Résultats de l'analyse de fiabilité de la dimension calculée de l'implication au travail

$\alpha = 0,95$; $K=06$ items

Items de l'implication calculée (IC)	Corrélation complète des éléments corrigé	Carré de corrélation multiple	Alpha de Cronbach en cas de suppression
IC1: Rester dans l'établissement scolaire est une affaire personnelle	0,81	0,70	0,96
IC2 : Ce serait très difficile pour moi de quitter cet établissement scolaire même si je le voulais	0,86	0,76	0,95
IC3 : Trop de choses dans ma vie pourraient être perturbées si je quittais cet établissement scolaire maintenant	0,89	0,81	0,95
IC4 : Je pense que je n'ai pas assez d'opportunités alternatives pour quitter cet établissement scolaire	0,87	0,79	0,95
IC5 : Si je n'avais pas tant donné à cet établissement scolaire, je pourrais penser à travailler ailleurs	0,87	0,81	0,95
IC6 : Une des rares préoccupations liées à mon départ serait le peu d'alternatives possibles	0,91	0,86	0,95

Le tableau 7 montre que l'alpha de Cronbach de la dimension implication calculée est de 0,95, cette valeur est supérieure à la norme ($\alpha=0,7$). Ce qui montre que les différents items qui mesurent l'implication calculée sont corrélés entre eux. Autrement dit, ils mesurent le même construit. S'agissant de la corrélation inter items par exemple, l'item IC1 est corrélé ($r>0,81$) aux autres items qui mesurent l'implication calculée IC2 ($r>0,86$), IC3 ($r>0,89$), IC4 ($r>0,87$), IC5 ($r>0,87$) et IC6 ($r>0,91$) et l'échelle globale. On peut conclure que l'ensemble des items qui composent cette dimension vont dans le même sens. Autrement dit, l'implication calculée présente une bonne cohérence interne

Tableau 8 : Résultats de l'analyse de fiabilité de la dimension normative de l'implication au travail

$\alpha = 0,96$; $K=06$ items

Items de l'implication normative (IN)	Corrélation complète	Carré de la corrélation multiple	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
IN1 : Je ne ressens pas une obligation de rester chez mon employeuractuel	0,87	0,82	0,95
IN2 : Je ne me sens pas le droit de quitter cet établissement scolaire actuellement, même si je le voulais	0,91	0,86	0,95
IN3 : Si je quittais cet établissement scolaire maintenant, je n'aurais aucunremords	0,88	0,85	0,95
IN4: Cet établissement scolaire mérite bien ma	0,82	0,74	0,96
IN5 : Je ne quitterais pas cet établissement scolaire, car je me sens redevable envers les personnes qui y travaillent.	0,91	0,87	0,95
IN6: Je dois beaucoup à cet établissementscolaire.	0,85	0,79	0,95

Le tableau 8 montre que l'alpha de Cronbach de la dimension implication normative est de **0,96**, cette valeur est supérieure à la norme ($\alpha=0,7$). Ce qui montre que les différents items qui mesurent l'implication normative sont corrélés entre eux. Autrement dit, ils mesurent le même construit. S'agissant de la corrélation inter items par exemple, l'item IN1est corrélé ($r>0,87$) aux autres items qui mesurent l'implication normative IN2 ($r>0,91$), IN3 ($r>0,88$), IN4 ($r>0,82$), IN5 ($r>0,91$) et IN6 ($r>0,85$) et l'échelle globale. On peut conclure que l'ensemble des items qui composent cette dimension vont dans le même sens. Autrement dit, l'implication normative présente une bonne cohérenceinterne.

Tableau 9 : Résultats de l'analyse de fiabilité de la dimension distributive de la justice organisationnelle

$\alpha = 0,75$, $K=04$ items

Items de la justice distributive (JD)	Corrélation complète des éléments corrigés	Carré de la corrélation multiple	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
JD1 : Je trouve que le système de rémunération de mon établissement scolaire est globalement juste.	0,58	0,523	0,72
JD2 : Je suis globalement satisfait(e) de ma rémunération	0,76	0,313	0,7
JD3 : Comparativement à mes collègues d'autres établissements scolaires, j'estime être bien rémunéré(e)	0,65	0,633	0,72
JD4 : J'estime être bien payé(e) pour ce que je fais	0,51	0,443	0,79

Le tableau 9 montre que l'alpha de Cronbach de la dimension justice distributive est de **0,75**, cette valeur est supérieure à la norme ($\alpha=0,7$). Ce qui montre que les différents items qui mesurent la justice distributive sont corrélés entre eux. Autrement dit, ils mesurent le même construit. Pour ce qui est de la corrélation inter items par exemple, l'item JD2 est corrélé ($r>0,76$) aux autres items qui mesurent la justice distributive JD1 ($r>0,58$), JD3 ($r>0,65$) et JD4 ($r>0,51$) et l'échelle globale. On peut conclure que l'ensemble des items qui composent cette dimension vont dans le même sens. Autrement dit, la justice distributive présente une bonne cohérence interne.

Tableau 10 : Résultats de l'analyse de fiabilité de la dimension procédurale de la justice organisationnelle

$\alpha = 0,97$; K=11 items

Items de la justice procédurale (JP)	Corrélation complètes des éléments corrigés	Carré de la corrélation multiple	Alpha de Cronbach en Cas de suppression de l'élément
JP1 : Les décisions nous concernant, prises par nos responsables, respectent des règles et des procédures cohérentes.	0,87	0,79	0,973
JP2 : Les décisions prises nous concernant respectent l'éthique professionnelle	0,92	0,86	0,97
JP3 : Ce sont des intérêts personnels qui guident les décisions nous concernant.	0,83	0,8	0,97
JP4 : Les responsables nous demandent notre avis avant de prendre des décisions	0,92	0,89	0,97
JP5 : On nous fournit des explications sur les décisions prises nous concernant	0,85	0,77	0,97
JP6 : Même quand les décisions sont prises, on nous donne la possibilité de les modifier	0,89	0,84	0,97
JP7 : Avant de prendre des décisions nous concernant, les responsables prennent la précaution de s'informer correctement	0,93	0,87	0,97
JP8 : Ce sont les préjugés qui influencent les décisions prises nous concernant.	0,86	0,75	0,97
JP9 : L'établissement scolaire dans laquelle nous travaillons se préoccupe de nos droits	0,82	0,73	0,97
JP10 : Les responsables s'efforcent d'être justes vis-à-vis de nous.	0,88	0,83	0,97
JP11 : Les responsables sont sévères	0,84	0,81	0,97

Le tableau 10 montre que l'alpha de Cronbach de la dimension justice procédurale est de **0,97**, cette valeur est supérieure à la norme ($\alpha=0,7$). Ce qui laisse transparaître que les

différents items qui mesurent la justice procédurale sont corrélés entre eux. Autrement dit, ils mesurent le même construit. Pour ce qui est de la corrélation inter items par exemple, l'item JP1 est corrélé ($r > 0,87$) aux autres items qui mesurent la justice procédurale JP2 ($r > 0,92$), JP3 ($r > 0,83$), JP4 ($r > 0,92$), JP5 ($r > 0,85$), JP6 ($r > 0,89$), JP7 ($r > 0,93$), JP8 ($r > 0,86$), JP9 ($r > 0,82$), JP10 ($r > 0,88$) et JP11 ($r > 0,84$) et l'échelle globale. On peut conclure que l'ensemble des items qui composent cette dimension vont dans le même sens. Autrement dit, la justice procédurale présente une bonne cohérence interne.

Tableau 11 : Résultats de l'analyse de fiabilité de la dimension interactionnelle de la justice organisationnelle

$\alpha = 0,96$, K=04 items

Items de la justice interactionnelle (JI)	Corrélation complète des éléments	Carré de la corrélation multiple	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
J11 : Je suis globalement satisfait (e) du système de communication mis en place mon ministère	0,91	0,84	0,95
J12: Au sein de mon service, l'information circule	0,93	0,9	0,94
J13: De manière générale, nos responsables nous traitent	0,94	0,89	0,94
J14 : Je suis globalement satisfait (e) de mes relations avec mes supérieurs hiérarchiques	0,85	0,75	0,96

Le tableau 11 montre que l'alpha de Cronbach de la dimension justice interactionnelle est de **0,96**, cette valeur est supérieure à la norme ($\alpha = 0,7$). Ce qui montre que les différents items qui mesurent la justice interactionnelle sont corrélés entre eux. Autrement dit, ils mesurent le même construit. Pour ce qui est de la corrélation inter items par exemple, l'item J11 est corrélé ($r > 0,91$) aux autres items qui mesurent la justice interactionnelle J12 ($r > 0,93$), J13 ($r > 0,94$) et J14 ($r > 0,85$) et l'échelle globale. On peut conclure que l'ensemble des items qui composent cette dimension vont dans le même sens. Autrement dit, la justice interactionnelle présente une bonne cohérence interne.

3.7. Procédure expérimentale

Selon Ghiglione et Matalon (2004), la passation du questionnaire peut avoir lieu soit dans des lieux publics, soit au domicile du participant. Pour le cas de cette étude, nous avons passé notre questionnaire dans les lieux publics. Cette étude s'est déroulée le mardi 13 mai 2015 à 11h dans une salle aménagée de l'Université de Yaoundé 1. Les participants ayant répondu présent à cette étude, ont été répartis dans trois groupes indépendants de 25 participants chacun. Nous avons procédé à une administration directe et nous avons débuté par la présentation des objectifs de la recherche suivit de la situation expérimentale.

Pour le premier groupe ou groupe expérimental 1, le texte d'amorçage était libellé comme suit : « *Vous êtes instituteur dans un établissement scolaire et on décide d'attribuer une prime à chacun d'entre vous. Vous jugez que vos efforts et performances dans l'exécution des tâches sont supérieurs à ceux de vos collègues et la prime qui vous est attribuée est supérieure à celle de vos collègues. Bien plus en cas d'absence, de différends ou de litiges votre point de vue est plus considéré par rapport à celui de vos collègues. Mieux encore certains dossiers jugés importants vous sont cotés. Vous avez ainsi le sentiment d'être considéré à votre juste valeur* ». Nous activions ici la justice organisationnelle.

Pour le deuxième groupe ou groupe expérimental 2, le texte d'amorçage était libellé comme suit: « *Vous êtes instituteur dans un établissement scolaire et on décide d'attribuer une prime à chacun d'entre vous. Vous jugez que vos efforts et performances dans l'exécution des tâches sont supérieurs à ceux de vos collègues et la prime qui vous est attribuée est égale à celle de vos collègues. Bien plus en cas d'absence, de différends ou de litiges vos supérieurs hiérarchiques prennent très souvent partie pour vos collègues. Pire encore certains dossiers jugés importants ne vous sont jamais cotés. Vous avez ainsi le sentiment de ne pas être considéré à votre juste valeur* ». Nous activions ici l'injustice organisationnelle.

Dans le groupe contrôle, les participants ne sont soumis à aucun test d'amorçage et remplissaient directement le questionnaire. Ensuite, nous avons expliquée dans chaque groupe les consignes qui consistaient pour les groupes expérimentaux à lire le texte d'amorçage et se positionner sur les différents items et pour le groupe contrôle à remplir uniquement le questionnaire. Constamment, nous leur rappelions les instructions sur la manière de remplir le questionnaire en insistant sur le texte d'amorçage. La passation s'est faite de manière collective pour chacun des groupes et cela pendant plusieurs jours parce que nous avions trois groupes avec une différence au niveau du texte d'amorçage. A la fin de la passation, nous avons procédé

à un débriefing où nous avons dévoilé les objectifs et les hypothèses de notre étude pour des raisons éthiques et avons remercié tous les participants pour leur collaboration.

3.8. Outil de traitement statistique des données

Afin de répondre à notre préoccupation de départ, nous avons fait une analyse statistique approfondie des données collectées sur le terrain. En fonction des objectifs et des hypothèses de recherche, ces données ont été analysées à partir du logiciel GraphPad PRISM^R version 5.

Pour ce qui est de l'analyse descriptive, nous avons présenté nos données dans des tableaux et avons utilisé comme mesure les moyennes et les écarts types. S'agissant de l'analyse inférentielle, plusieurs variétés d'outils d'analyse s'offraient à nous : le z test, le t de student et l'analyse de la variance (ANOVA). Notre choix s'est porté sur l'analyse de la variance (ANOVA), précisément l'ANOVA à un facteur. Parce que c'est un test paramétrique qui permet de comparer plus de deux groupes. Dans cette étude nous comparons trois groupes dont deux groupes expérimentaux et un groupe contrôle.

L'analyse de variance nous a permis de savoir si les différences entre les moyennes des participants sont significatives. Elle nous a concrètement permis de vérifier si la justice organisationnelle a un effet significatif ou non sur l'implication au travail. Dans le cadre de cette étude, nous avons utilisé un logiciel GraphPad PRISM^R version 5 qui permet de calculer automatiquement l'ANOVA de manière globale. Lorsque l'ANOVA détecte un ou des effets significatifs, on procède à des comparaisons à priori (posthoc).

Afin de savoir si la comparaison des moyennes des groupes pris deux à deux est significativement différente, nous avons procédé à un test post hoc. Plusieurs tests post hoc s'offraient également à nous : le test LSD (Least Square Difference), le test HSD (Honestly Square Difference), le test SNK (Student Newmann Keuls), le test de Scheffé et le test de Dunnett. Notre choix s'est porté sur le test post hoc de Dunnett qui est un test de comparaison de moyenne deux à deux spécifiquement lorsqu'il existe un groupe contrôle.

Ce Chapitre était consacré à la présentation des différents éléments qui constituent l'approche méthodologique de notre étude (le site de l'étude, les participants, l'instrument de collecte de données...). Nous nous sommes servis d'un questionnaire composé des échelles de la justice organisationnelle et de l'implication au travail. Les données recueillies, analysées par le biais de l'analyse de la variance à un facteur et du test post hoc de Dunnett, nous permettront d'expliquer la relation entre la justice organisationnelle et l'implication au travail. C'est l'objet du chapitre cinquième de cette étude.

CHAPITRE QUATRIEME : PRESENTATION DES DONNEES ET ANALYSE DES RESULTATS

L'objectif de ce chapitre est de faire une présentation des résultats issus de l'analyse des facteurs secondaires et des facteurs principaux. Les facteurs secondaires sont ceux sur lesquels nous n'avons pas formulé les hypothèses. Elles concernent la relation entre les caractéristiques sociodémographiques des participants et l'implication au travail. Les facteurs principaux sont ceux à partir desquels nous avons formulé les hypothèses.

4.1. Analyse des facteurs secondaires

Les résultats présentés dans cette section se rapportent aux caractéristiques sociodémographiques des participants (genre, âge et ancienneté au poste) et à l'implication au travail.

4.1.1. Caractéristiques sociodémographiques et implication au travail

Cette rubrique présente les moyennes de l'implication au travail en fonction des différentes caractéristiques sociodémographiques (le genre, l'âge et l'ancienneté au poste).

4.1.1.1. Genre et implication au travail

Tableau 12 : Répartition des participants en fonction du genre et de l'implication au travail

		Genre	
		Masculin (MH)	Féminin (MF)
	Implication affective (IA)		
	Je serais très heureux de finir ma carrière dans cet établissement scolaire	2,07	3,15
	Je ressens les problèmes de cet établissement scolaire comme les miens	2,05	3,27
	Je ne ressens pas un fort sentiment d'appartenance à cet établissement scolaire	2	3,13
	Je ne me sens pas attaché affectivement à cet établissement scolaire	2,14	3,13
	Je ne me sens pas membre à part entière de cet établissement scolaire	2,47	3,15
	Cet établissement scolaire a une grande signification pour moi	2,19	3,29
	Moyennes générales implication affective (moy.impl.IA)	2,15	3,18
	Implication calculée (IC)		
	Rester dans cet établissement scolaire est autant une affaire de nécessité que de désir	2,51	3,25
	Ce serait très difficile pour moi de quitter cet établissement scolaire même si je le voulais	2,45	3,18
	Trop de choses dans ma vie pourraient être perturbées si je quittais cet établissement scolaire maintenant	2,45	3,04
	Je pense que je n'ai pas assez d'opportunités alternatives pour quitter cet établissement scolaire	2,19	3,18
	Si je n'avais pas tant donné à cet établissement scolaire, je pourrais penser à travailler ailleurs	2,07	3,23

Implicati on au travail	Une des rares préoccupations liées à mon départ serait le peu d'alternatives possibles	2,19	3,27
	Moyennes générales implication calculée (moy.impl.IC)	2,31	3,19
	Implication normative (IN)		
	Je ne ressens pas une obligation de rester chez mon employeur actuel	1,81	2,87
	Je ne me sens pas le droit de quitter cet établissement scolaire actuellement, même si je le voulais	2,26	3,04
	Si je quittais cet établissement scolaire maintenant, je n'aurais aucun remords	2,11	2,94
	Cet établissement scolaire mérite bien ma loyauté.	2,28	3,16
	Je ne quitterais pas cet établissement scolaire, car je me sens redevable envers les personnes qui y travaillent.	2,05	2,95
	Je dois beaucoup à cet établissement scolaire.	2,21	2,92
	Moyennes générales implication normative (moy.impl.IN)	2,12	2,98
	Moyennes générales implication au travail	2,19	3,12

Légende : MF=moyennes femmeset MH=moyenneshommes.

Le tableau 12 répartit les participants en fonction du genre et de l'implication au travail. On observe que les institutrices de manière globale sont disposées à plus s'impliquer à la formation des écoliers que les instituteurs ($MF= 3,12$; $MH= 2,19$; $p. =0,05$). Cette implication est perceptible dans les trois dimensions de l'implication au travail : affective ($MF= 3,18$; $MH= 2,15$; $p. =0,05$), calculée ($MF = 3,19$; $MH = 2,31$; $p. =0,05$) et normative ($MF = 2,98$; $MH = 2,12$; $p. =0,05$).

4.1.1.2. Age et implication au travail

Tableau 13 : Répartitions des participants en fonction de l'âge et de l'implication au travail

		Age				
		[20-25]	[26-30]	[31-35]	[36-40]	[41-45]
Implication au travail	Implication affective					
	Je serais très heureux de finir ma carrière dans cet établissement scolaire	2,51	2,52	3,42	2,25	2,75
	Je ressens les problèmes de cet établissement scolaire comme les miens	2,53	2,6	3	2,5	3
	Je ne ressens pas un fort sentiment d'appartenance à cet établissement scolaire	2,51	2,54	2,28	2,87	3,55
	Je ne me sens pas attaché affectivement à cet établissement scolaire	2,52	2,51	2,42	3,13	3
	Je ne me sens pas membre à part entière de cet établissement scolaire	2,63	2,52	2,85	3,13	3
	Cet établissement scolaire a une grande signification pour moi	2,5	2,6	3	3,37	3,65
	Moyennes générales implication affective	2,53	2,55	2,83	2,87	3,16
	Implication calculée					
	Rester dans cet établissement scolaire est autant une affaire de nécessité que de désir	2,61	2,52	2,71	2,87	3,25
	Ce serait très difficile pour moi de quitter cet établissement scolaire même si je le voulais	2,51	2,53	2,85	2,75	3,25
	Trop de choses dans ma vie pourraient être perturbées si je quittais cet établissement scolaire maintenant	2,54	2,5	3,28	3,37	3,75

« Justice organisationnelle et implication au travail : cas des instituteurs contractuels de la ville de Yaoundé »

	Je pense que je n'ai pas assez d'opportunités alternatives pour quitter cet établissement scolaire	2,5	2,51	2,85	2,87	3,25
	Si je n'avais pas tant donné à cet établissement scolaire, je pourrais penser à travailler ailleurs	2,55	2,5	2,43	2,75	3,25
	Une des rares préoccupations liées à mon départ serait le peu d'alternatives possibles	2,5	2,51	2,71	2,5	3,25
	Moyennes générales implication calculée	2,54	2,51	2,81	2,85	3,33
	Implication normative					
	Je ne ressens pas une obligation de rester chez mon employeur actuel	2,63	2,33	2,57	2,87	2,58
	Je ne me sens pas le droit de quitter cet établissement scolaire actuellement, même si je le voulais	2,53	2,53	3	2,75	3
	Si je quittais cet établissement scolaire maintenant, je n'aurais aucun remords	2,57	2,6	2,71	2,75	3,59
	Cet établissement scolaire mérite bien ma loyauté.	2,5	2,53	2,71	3,12	3,75
	Je ne quitterais pas cet établissement scolaire, car je me sens redevable envers les personnes qui y travaillent.	2,5	2,6	3,14	2,63	2,85
	Je dois beaucoup à cet établissement scolaire.	2,52	2,55	2,85	3	3
	Moyennes générales implication normative	2,54	2,52	2,83	2,85	3,13
	Moyennes générales implication au travail	2,54	2,53	2,82	2,85	3,21

Légende: M=moyennes.

Le tableau 13 répartit les participants en fonction de l'âge et de l'implication au travail. On observe que les instituteurs les plus âgés de manière globale sont disposés à plus s'impliquer au travail que les moins âgés ($M [41-45]=3,21$; $M [20-25]= 2,54$; $p. =0,05$) et cela à travers les trois dimensions de l'implication au travail : affective ($M [41-45]=3,16$; $M [20-25]= 2,53$; $p. =0,05$) ; calculée ($M [41-45]=3,33$; $M [20-25]= 2,54$; $p. =0,05$) et normative ($M [41-45]=3,13$; $M [20-25]= 2,54$; $p. =0,05$).

4-1-1-3- Ancienneté et implication au travail

Tableau 14 : Répartition des participants en fonction de l'ancienneté au poste et de l'implication au travail

		Ancienneté au poste						
		1an	2ans	3ans	4ans	5ans	6ans	7ans
	Implication affective							
	Je serais très heureux de finir ma carrière dans cet établissement scolaire	2,28	3,05	3	2,71	2,14	2,86	3,2
	Je ressens les problèmes de cet établissement scolaire comme les miens	2,39	2,5	2,61	3,14	2,14	2,86	3,6
	Je ne ressens pas un fort sentiment d'appartenance à cet établissement scolaire	2,44	2,38	2,61	2,85	2,57	2,86	3,4
	Je ne me sens pas attaché affectivement à cet établissement scolaire	2,44	2,11	2,92	3,14	2,57	2,57	3
	Je ne me sens pas membre à part entière de cet établissement scolaire	2,61	2,88	2,38	2,14	3,71	3,28	3
	Cet établissement scolaire a une grande signification pour moi	2,39	2,44	2	2,28	3,71	3,14	3,2
	Moyennes générales implication affective	2,43	2,56	2,58	2,71	2,81	2,93	3,23
	Implication calculée							
	Rester dans cet établissement scolaire est autant une affaire de nécessité que de désir	2,22	2,72	3	3,57	3,71	3,14	3,4
	Ce serait très difficile pour moi de quitter cet établissement scolaire même si je le voulais	2,83	2,55	2,46	2,86	2,71	2,43	3,4

« Justice organisationnelle et implication au travail : cas des instituteurs contractuels de la ville de Yaoundé »

Implication au travail	Trop de choses dans ma vie pourraient être perturbées si je quittais cet établissement scolaire maintenant	2,61	2,27	3,38	2,43	2,85	2,71	2,8
	Je pense que je n'ai pas assez d'opportunités alternatives pour quitter cet établissement scolaire	2,83	2,5	2,46	1,85	2,28	3,14	3,2
	Si je n'avais pas tant donné à cet établissement scolaire, je pourrais penser à travailler ailleurs	2,55	2,33	2,31	2,71	2,28	2,71	3,2
	Une des rares préoccupations liées à mon départ serait le peu d'alternatives possibles	2,44	2,66	2,07	3	3,28	3,28	3,2
	Moyennes générales implication calculée	2,58	2,51	2,62	2,74	2,85	2,9	3,2
	Implication normative							
	Je ne ressens pas une obligation de rester chez mon employeur actuel	2,05	2,55	2,38	2,28	2,28	2,43	3
	Je ne me sens pas le droit de quitter cet établissement scolaire actuellement, même si je le voulais	2,83	2,72	2,38	2,71	2,71	2,43	3,2
	Si je quittais cet établissement scolaire maintenant, je n'aurais aucun remords	2,22	2,77	2,76	2,85	2,71	3,28	2,8
	Cet établissement scolaire mérite bien ma loyauté.	2,44	2,33	2,92	3	2,71	3,43	3,4
	Je ne quitterais pas cet établissement scolaire, car je me sens redevable envers les personnes qui y travaillent.	2,22	2,16	2,76	2,71	4	3	3,2
	Je dois beaucoup à cet établissement scolaire.	2,44	2,61	2,69	2,71	2,43	2,85	2,4
	Moyennes générales implication normative	2,37	2,52	2,65	2,71	2,81	2,9	3
	Moyennes générales implication au travail	2,46	2,53	2,62	2,72	2,82	2,91	3,14

Légende :M(moyennes).

Le tableau 14 répartit les participants en fonction de l'ancienneté au poste et de l'implication au travail. On observe que les plus anciens, de manière globale sont disposés à plus s'impliquer à la formation des écoliers que les nouvelles recrues ($M= 2,46$; $M= 3,14$; $p. =0,05$). Ils sont plus impliqués à l'implication affective ($M.7ans = 3,23$; $M.1ans = 2,43$; $p. =0,05$) et à l'implication normative ($M.7ans = 3$; $M. 1ans = 2,37$; $p. =0,05$) tel n'est pas le cas pour l'implication calculée où il n'y a pas de différence entre les deux groupes (anciens et nouveaux) ($M.7ans = 3,2$; $M. 1ans = 2,58$; $p. =0,05$).

Les résultats issus de l'analyse des facteurs sociodémographiques et l'implication au travail ont montré de manière globale que les plus disposés à s'impliquer à la formation des écoliers sont les femmes (comparativement aux hommes : $MF= 3,12$; $MH= 2,19$; $p. =0,05$), les plus âgés (comparativement aux jeunes : $M= 2,46$; $M= 3,14$; $p. =0,05$) et les plus anciens (comparativement aux nouvelles recrues : $M= 2,46$; $M= 3,14$; $p. =0,05$) et cela dans deux principales dimensions (affective et normative). Ces résultats de l'analyse des facteurs secondaires bien que pertinents ne peuvent pas nous permettre de statuer sur nos hypothèses spécifiques. C'est pourquoi un effort est fait pour analyser les facteurs principaux qui sont : la justice distributive et l'implication au travail, la justice procédurale et l'implication au travail et la justice interactionnelle et l'implication au travail.

4.2. Analyse des facteurs principaux

L'analyse des facteurs principaux vise à vérifier si les variations des moyennes de l'implication au travail des participants sont déterminées par la justice organisationnelle. A cet effet, nous avons réalisé des tests de comparaisons des moyennes à travers l'analyse de la variance (ANOVA) à un facteur et des tests post hoc de Dunnett qui ont permis d'apporter plus de précisions.

4.2.1. Justice organisationnelle et implication au travail

L'objectif de cette rubrique est de tester la relation entre la justice organisationnelle et l'implication au travail et cela dans nos différents groupes. Ce qui revient concrètement à vérifier nos trois hypothèses spécifiques.

4.2.1.1. Justice distributive et implication au travail

Notre première hypothèse spécifique a été formulée comme suit : *la justice distributive influence l'implication au travail chez les instituteurs contractualisés*. Autrement dit, les

« Justice organisationnelle et implication au travail : cas des instituteurs contractuels de la ville de Yaoundé »

instituteurs contractualisés affectés dans le groupe activation de la justice distributive seront plus impliqués au travail que ceux des deux autres groupes.

Avant de présenter les résultats obtenus au test de l'ANOVA pour cette première hypothèse, nous exposons au préalable les moyennes des participants à l'implication au travail dans les différents groupes.

Tableau 15 : Comparaison des moyennes de l'implication au travail des participants en fonction de la justice distributive

		Justice distributive		
		Moy <i>GEX</i> <i>PI</i>	Moy <i>GC</i>	Moy <i>GEXP</i> <i>2</i>
	Je serais très heureux de finir ma carrière dans cet établissement scolaire	3,81	3,73	1,75
	Je ressens les problèmes de cet établissement scolaire comme les miens	4,1	3,79	1,63
	Je ne ressens pas un fort sentiment d'appartenance à cet établissement scolaire	4,1	3,95	2
	Je ne me sens pas attaché(e) affectivement à cet établissement scolaire	3,29	3,19	2,03
	Je ne me sens pas membre à part entière de cet établissement scolaire	3,09	3,07	1,5
	Cet établissement scolaire a une grande signification pour moi	3,09	2,98	1,5
	Rester dans cet établissement scolaire est autant une affaire de nécessité que de désir	3,41	3,28	1,71
	Ce serait très difficile pour moi de quitter cet établissement scolaire même si je le voulais	3,27	3,09	2
	Trop de choses dans ma vie pourraient être perturbées si je quittais cet établissement scolaire maintenant	4,09	3,88	2,01
	Je pense que je n'ai pas assez d'opportunités alternatives	3,82	3,77	1,5
	pour quitter cet établissement scolaire			
	Si je n'avais pas tant donné à cet établissement scolaire, je pourrais penser à travailler ailleurs	3,9	3,8	1,5

« Justice organisationnelle et implication au travail : cas des instituteurs contractuels de la ville de Yaoundé »

Implication au travail	Une des rares préoccupations liées à mon départ serait le peu d'alternatives possibles	4,02	3,98	1,4
	Je ne ressens pas une obligation de rester chez mon employeur actuel	3,12	3	1,17
	Je ne me sens pas le droit de quitter cet établissement scolaire actuellement, même si je le voulais	3	2,89	1,3
	Si je quittais cet établissement scolaire maintenant, je n'aurais aucun remords	3	2,95	2,05
	Cet établissement scolaire mérite bien ma loyauté.	3	2,58	2
	Je ne quitterais pas cet établissement scolaire, car je me sens redevable envers les personnes qui y travaillent.	3,51	2,79	2,12
	Je dois beaucoup à cet établissement scolaire.	3	2,98	2,13
	Moyenne générale	3,48	3,32	1,74

Légende : Moy.GEXP1 (moyennes des participants dans le groupe expérimental 1 : situation de justice distributive), Moy.GEXP2 (moyennes des participants dans le groupe expérimental 2 : situation d'injustice distributive), Moy.G C (moyennes des participants dans le groupe contrôle : situation normale).

Des comparaisons ont été effectuées entre les moyennes de l'implication au travail des participants en fonction de la justice distributive. Il en ressort que l'implication au travail, de manière globale, est plus élevée dans le groupe expérimental 1 (activation de la justice distributive) que dans le groupe contrôle (aucune activation) et davantage que dans le groupe expérimental 2 (activation de l'injustice distributive) : ($M.GEXP1 = 3,48$; $M.GC = 3,32$; $M.GEXP2 = 1,74$; $p. < 0,0001$).

Tableau 16 : Résultat de l'analyse de la variance appliquée à la justice distributive et l'implication au travail

Table de l'ANOVA	SC	Ddl	CM	F	P
Variance intergroupes	51.226	2	25.613	28.156	< 0,0001
Variance intragroupes	65.498	72	.910		
Total	116.724	74			

ddl: degré de liberté, CM : carrés moyens. SC : sommes des carrés

L'influence de la justice distributive sur l'implication au travail a été testée à partir de l'analyse de la variance (tableau 17). Les résultats montrent que la moyenne de l'implication au travail des instituteurs contractualisés affectés dans le groupe expérimental 1 (activation de la justice distributive) est supérieure à celle de ceux affectés dans le groupe contrôle (aucune activation) et plus encore que celles de ceux affectés dans le groupe expérimental 2 (activation de l'injustice distributive) ($F= 28,15$; avec $\alpha=0,05$, $ddl= (2,72)$; $p < 0,0001$). Plus précisément, elles laissent transparaître que les instituteurs contractualisés affectés dans le groupe expérimental 1 sont plus impliqués au travail que ceux affectés dans le groupe contrôle et plus encore que ceux affectés dans le groupe expérimental 2.

Ces résultats montrent une liaison globale entre la justice distributive et l'implication au travail. Pour en apporter des précisions (comparaison des moyennes de groupes deux à deux) un test post hoc (test de comparaisons multiples de données de Dunnett) a été envisagé.

Tableau 17: Résultat au test de comparaisons multiples de Dunnett appliqué à la justice distributive et l'implication au travail

Test de comparaison multiple de Dunnett	DM	Q	Niveau de significativité $P < 0,05$	P	95% CI of diff
Moy.Impl GC JD vs Moy.Impl GEXP2JD	1,59722	0,40304	Oui	<0,000	0,7938 to 2,4007
Moy.Impl GC JD vs Moy.Impl GEXP1JD	0,12897	0,39077	Non	>0,000	-0,9079 to 0,6500

Moy.Impl GC JD (moyenne implication groupe contrôle justice distributive), Moy.Impl GEXP2JD (moyenne implication groupe expérimental 2 justice distributive), Moy.Impl GEXP1JD (moyenne implication groupe expérimental 1 justice distributive), DM : Différence de moyennes.

Le tableau 17 présente les moyennes issues des comparaisons deux à deux calculées à partir des tests post-hoc de Dunnett. Pour ce qui est de la comparaison entre la moyenne de l'implication au travail des instituteurs contractualisés affectés dans le groupe contrôle et celle de ceux affectés dans le groupe expérimental 2, les résultats montrent une différence significative (DM : Moy.Impl. GC. JD vs Moy.Impl.GEXP2JD = 1,59722, $p. < 0,0001$). De ce fait, nous pouvons affirmer avec moins de 5% de chance de nous tromper que les participants affectés dans le groupe contrôle sont plus impliqués au travail que ceux affectés dans le groupe expérimental 2 où l'injustice distributive a été activée. S'agissant de la comparaison entre la moyenne de l'implication au travail des instituteurs contractualisés affectés dans le groupe contrôle et celle de ceux affectés dans le groupe expérimental 1, les résultats ne montrent pas

de différence significative (DM : Moy.Impl GC JD vs Moy.Impl GEXP1 JD = -0,12897, $p > 0,0001$). Ainsi nous ne pouvons pas dire lequel de ces deux groupes est plus impliqué au travail.

Les résultats qui précèdent mettent en évidence une relation entre la justice distributive et l'implication au travail. Les instituteurs contractualisés mis en situation de justice distributive, sont plus impliqués au travail que ceux du groupe contrôle et davantage que ceux mis en situation d'injustice distributive. Ce qui nous amène à confirmer notre première hypothèse spécifique.

4.2.1.2. Justice procédurale et implication au travail

Notre deuxième hypothèse spécifique a été formulée comme suit : *la justice procédurale influence l'implication au travail chez les instituteurs contractualisés*. Autrement dit, les instituteurs contractualisés affectés dans le groupe activation la justice procédurale seront plus impliqués au travail que ceux des deux autres groupes. Avant de présenter les résultats obtenus au test de l'ANOVA pour cette première hypothèse, nous exposons au préalable les moyennes des participants à l'implication au travail dans les différents groupes.

Tableau 18 : Comparaison des moyennes des participants de l'implication au travail en fonction de la justice procédurale

		Justice procédurale		
		<i>Moy GEXP1</i>	<i>Moy GC</i>	<i>Moy GEXP2</i>
Implication au travail	Je serais très heureux de finir ma carrière dans cet établissement scolaire	3,33	1,59	1,96
	Je ressens les problèmes de cet établissement scolaire comme les miens	3,42	2,84	2,13
	Je ne ressens pas un fort sentiment d'appartenance à cet établissement scolaire	3	2,57	2
	Je ne me sens pas attaché affectivement à cet établissement scolaire	3,33	2	1,55
	Je ne me sens pas membre à part entière de cet établissement scolaire	3,28	2,99	1,92
	Cet établissement scolaire a une grande signification pour moi	3,22	2,88	1,66
	Rester dans cet établissement scolaire est autant une affaire de nécessité que de désir	3,22	2	2,36
	Ce serait très difficile pour moi de quitter cet établissement scolaire même si je le voulais	3,28	2	2,48
	Trop de choses dans ma vie pourraient être perturbées si je quittais cet établissement scolaire maintenant	4,11	2,55	2,48
	Je pense que je n'ai pas assez d'opportunités alternatives pour quitter cet établissement scolaire	3	2,57	2
	Si je n'avais pas tant donné à cet établissement scolaire, je pourrais penser à travailler ailleurs	3	2,65	2,43
	Une des rares préoccupations liées à mon départ serait le peu d'alternatives possibles	4,11	2,57	1,96
	Je ne ressens pas une obligation de rester chez mon employeur actuel	3,41	2,67	1,98
	Je ne me sens pas le droit de quitter cet établissement scolaire actuellement, même si je le voulais	3,11	2,55	1,95

« Justice organisationnelle et implication au travail : cas des instituteurs contractuels de la ville de Yaoundé »

Si je quittais cet établissement scolaire maintenant, je n'aurais aucun remords	3,35	2,7	1,85
Cet établissement scolaire mérite bien ma loyauté.	3,29	2,5	1,95
Je ne quitterais pas cet établissement scolaire, car je me sens redevable envers les personnes qui y travaillent.	3,66	2,94	1,91
Je dois beaucoup à cet établissement scolaire.	3,77	2,9	1,88
Moyenne générale	3,38	2,51	2,03

Légende : Moy.GEXP1 (moyennes des participants dans le groupe expérimental 1 : situation de justice procédurale), Moy.GEXP2 (moyennes des participants dans le groupe expérimental 2 : situation d'injustice procédurale), Moy.G C(moyennes des participants dans le groupe contrôle : situation normale).

Des comparaisons ont été effectuées entre les moyennes de l'implication au travail des participants en fonction de la justice procédurale. Il en ressort que l'implication au travail, de manière globale, est élevée dans le groupe expérimental 1 (activation de la justice procédurale) que dans le groupe contrôle (aucune activation) et davantage que dans le groupe expérimental 2 (activation de l'injustice procédurale) : ($M. GEXP1 = 3,38$; $M.GC = 2,51$; $M.GEXP2 = 2,03$; $p. < 0,0001$).

Tableau 19 : Résultat de l'analyse de la variance appliquée à la justice procédurale et l'implication au travail

Table de l'ANOVA	SC	Ddl	CM	F	P
Variance intergroupes	34,187	2	34,187	30,236	< 0,0001
Variance intragroupes	82,538	72	1,131		
Total	116,724	74			

SC : sommes des carrés, ddl : degré de liberté, CM : carrés moyens.

L'influence de la justice procédurale sur l'implication au travail a été testée à partir de l'analyse de la variance (tableau 20). Les résultats montrent que la moyenne de l'implication au travail des instituteurs contractualisés affectés dans le groupe expérimental 1 (activation de la justice procédurale) est supérieure à celle de ceux affectés dans le groupe contrôle (aucune activation) et plus encore que celle de ceux affectés dans le groupe expérimental 2 (activation de l'injustice procédurale) ($F = 30,236$; avec $\alpha = 0,05$, $ddl = (2,72)$; $p < 0,0001$). Plus précisément, elles laissent transparaître que les instituteurs contractualisés affectés dans le

« Justice organisationnelle et implication au travail : cas des instituteurs contractuels de la ville de Yaoundé »

groupe expérimental 1 sont plus impliqués au travail que ceux affectés dans le groupe contrôle et plus encore que ceux affectés dans le groupe expérimental 2.

Ces résultats montrent une liaison globale de la justice procédurale et l'implication au travail. Pour apporter des précisions (comparaison des moyennes de groupes deux à deux) un test post hoc (test de comparaisons multiples de données de Dunnett) a été envisagé.

Tableau 20 : Résultats au test de comparaisons multiples de Dunnett appliqué à la justice procédurale et l'implication au travail

Test de comparaison multiple de Dunnett	DM	Q	Niveau de significativité P < 0,05	P	95% CI of diff
Moy.Impl GC JP vs Moy.Impl GEXP2JP	1,59722	0,40304	Oui	<0,0001	0,7938 to 2,4007
Moy.Impl GC JP vs Moy.Impl GEXP1JP	-0,12897	0,39077	Non	>0,0001	-0,9079 to 0,6500

Moy.Impl GC JP (moyenne implication groupe contrôle justice procédurale), Moy.Impl GEXP2JP (moyenne implication groupe expérimental 2 justice procédurale), Moy.Impl GEXP1JP (moyenne implication groupe expérimental 1 justice procédurale), DM : Différence de moyennes.

Le tableau 20 présente les moyennes issues des comparaisons deux à deux calculées à partir des tests post-hoc de Dunnett. Pour ce qui est de la comparaison entre les moyennes à l'implication au travail des instituteurs contractualisés affectés dans le groupe contrôle et celles de ceux affectés dans le groupe expérimental 2, les résultats montrent une différence significative entre les moyennes (DM : Moy.Impl. GC. JP vs Moy.Impl.GEXP2JP = 1,59722, $p < 0,0001$). De ce fait, nous pouvons affirmer avec moins de 5% de chance de nous tromper que les instituteurs contractualisés affectés dans le groupe contrôle sont plus impliqués au travail que ceux affectés dans le groupe expérimental 2 où l'injustice procédurale a été activée. S'agissant de la comparaison entre les moyennes de l'implication au travail des instituteurs contractualisés affectés dans le groupe contrôle et celles de ceux affectés dans le groupe expérimental 1, les résultats ne montrent pas une différence significative entre les moyennes (DM : Moy.Impl GC JP vs Moy.Impl GEXP1 JP = -0,12897, $p > 0,0001$). Ainsi nous ne pouvons pas dire lequel de ces deux groupes est plus impliqué au travail.

Les résultats qui précèdent mettent en évidence une relation entre la justice procédurale et l'implication au travail. Les instituteurs contractualisés mis en situation de justice procédurale, sont plus impliqués au travail que ceux du groupe contrôle et davantage que ceux mis en situation d'injustice procédurale. Ce qui nous amène à confirmer notre deuxième hypothèse spécifique.

4.2.1.3. Justice interactionnelle et implication au travail

Notre troisième hypothèse spécifique a été formulée comme suit : *la justice interactionnelle influence l'implication au travail chez les instituteurs contractualisés.* Autrement dit, les instituteurs contractualisés affectés dans le groupe activation de la justice interactionnelle seront plus impliqués au travail que ceux des deux autres groupes. Avant de présenter les résultats obtenus au test de l'ANOVA pour cette première hypothèse, nous exposons au préalable les moyennes des participants à l'implication au travail dans les différents groupes.

Tableau 21 : Comparaison des moyennes des participants de l'implication au travail en fonction de la justice interactionnelle

		Justice interactionnelle		
		Moy GEX PI	Moy GC	Moy GEXP 2
Implicatio n au travail	Je serais très heureux de finir ma carrière dans cet établissement scolaire	3,43	1,19	1,37
	Je ressens les problèmes de cet établissement scolaire comme les miens	3,43	2,04	2
	Je ne ressens pas un fort sentiment d'appartenance à cet établissement scolaire	4,05	2,07	2,03
	Je ne me sens pas attaché affectivement à cet établissementscolaire	3,43	2	1,83
	Je ne me sens pas membre à part entière de cet établissement scolaire	4,01	2,19	1,96
	Cet établissement scolaire a une grande signification pour moi	3,57	2,08	1,63
	Rester dans cet établissement scolaire est autant une affaire de nécessité que de désir	3,93	2	1,96
	Ce serait très difficile pour moi de quitter cet établissement scolaire même si je	3	2	1,81
	Trop de choses dans ma vie pourraient être perturbées si je quittais cet établissement scolaire maintenant	3,43	2,05	1,87
	Je pense que je n'ai pas assez d'opportunités alternatives pour quitter cet établissement scolaire	4,3	2	1,89

« Justice organisationnelle et implication au travail : cas des instituteurs contractuels de la ville de Yaoundé »

	Si je n'avais pas tant donné à cet établissement scolaire, je pourrais penser à travailler ailleurs	3,5	2	1,73
	Une des rares préoccupations liées à mon départ serait le peu d'alternatives possibles	3,57	2,57	2,39
	Je ne ressens pas une obligation de rester chez mon employeur actuel	3,93	2,47	1,75
	Je ne me sens pas le droit de quitter cet établissement scolaire actuellement, même si je le voulais	3,21	2,05	1,98
	Si je quittais cet établissement scolaire maintenant, je n'aurais aucun remords	3,71	2,76	2,49
	Cet établissement scolaire mérite bien ma loyauté.	3,03	2,05	1,78
	Je ne quitterais pas cet établissement scolaire, car je me sens redevable envers les personnes qui y travaillent.	3,28	2,14	1,99
	Je dois beaucoup à cet établissement scolaire.	4	2,9	2,49
	Moyenne générale	3,6	2,15	1,94

Légende : Moy.GEXP1 (moyennes des participants dans le groupe expérimental 1 : situation de justice interactionnelle), Moy.GEXP2 (moyennes des participants dans le groupe expérimental 2 : situation d'injustice interactionnelle), Moy.G C (moyennes des participants dans le groupe contrôle : situation normale).

Des comparaisons ont été effectuées entre les moyennes de l'implication au travail des participants en fonction de la justice interactionnelle. Il en ressort que l'implication au travail, de manière globale, est élevée dans le groupe expérimental 1 (activation de la justice interactionnelle) que dans le groupe contrôle (aucune activation) et davantage dans le groupe expérimental 2 (activation de l'injustice interactionnelle) : ($M.GEXP1 = 3,61$; $M.GC = 2,15$; $M.GEXP2 = 1,94$; $p < 0,0001$).

Tableau 22 : Résultat de l'analyse de la variance appliquée à la justice interactionnelle et l'implication au travail

Table de l'ANOVA	SC	Ddl	CM	F	P
Variance intergroupe	49,060	2	24,530	26,102	< 0,0001
Variance intragroupe	67,664	72	0,940		
Total	116,724	74			

SC : sommes des carrés, ddl : degré de liberté, CM : carrés moyens.

L'influence de la justice interactionnelle sur l'implication au travail a été testée à partir de l'analyse de la variance (tableau 22). Les résultats montrent que la moyenne de l'implication au travail des instituteurs contractualisés affectés dans le groupe expérimental 1 est supérieure à celle de ceux affectés dans le groupe contrôle et plus encore que celle de ceux affectés dans le groupe expérimental 2 ($F= 26,102$; avec $\alpha=0,05$, $ddl= (2,72)$; $p < 0,0001$). Plus précisément, elles laissent transparaître que les instituteurs contractualisés affectés dans le groupe expérimental 1 (activation de la justice interactionnelle) sont plus impliqués au travail que ceux affectés dans le groupe contrôle (aucune activation) et plus encore que ceux affectés dans le groupe expérimental 2 (activation de l'injustice interactionnelle).

Ces résultats montrent une liaison globale entre la justice interactionnelle et l'implication au travail. Pour apporter des précisions (comparaisons des moyennes de groupes deux à deux) un test post hoc (test de comparaisons multiples de données de Dunnett) a été envisagé.

Tableau 23 : Résultat au test de comparaisons multiples de Dunnett appliqué à la justice interactionnelle et l'implication au travail

Test de comparaison multiple de Dunnett	DM	Q	Niveau de significativité $P < 0,05$	P	95% CI of diff
Moy.Impl GC JI vs Moy.ImplGEXP2JI	0,21807	0,34496	Non	$>0,0001$	-0,4696 to 0,9057
Moy.Impl GC JI vs Moy.Impl GEXP1JI	-1,45609	0,33398	Oui	$< 0,0001$	-2,1219 to -0,7903

Moy.Impl GC JI (moyenne implication groupe contrôle justice interactionnelle), Moy.ImplGEXP2JI (moyenne implication groupe expérimental 2 justice interactionnelle) , Moy.Impl GEXP1JI (moyenne implication groupe expérimental 1 justice interactionnelle), DM : Différence de moyennes.

Le tableau 23 présente les moyennes issues des comparaisons deux à deux calculées à partir des tests post-hoc de Dunnett. Pour ce qui est de la comparaison entre les moyennes de l'implication au travail des instituteurs contractualisés affectés dans le groupe contrôle (aucune activation) et celles de ceux affectés dans le groupe expérimental 2 (activation de l'injustice interactionnelle), les résultats ne montrent pas une différence significative entre les moyennes (DM : Moy.Impl GC JI vs Moy.ImplGEXP2JI = 0,21807, $p > 0,0001$). Ainsi nous ne pouvons pas affirmer que tel groupe est plus impliqué que l'autre. Pour la comparaison entre les moyennes de l'implication au travail des instituteurs contractualisés affectés dans le groupe contrôle et celles de ceux affectés dans le groupe expérimental 1, le résultat permet d'observer une différence significative entre les moyennes (DM : Moy.Impl GC JI vs Moy.Impl GEXP1JI

= -1,45609, $p < 0,0001$). De ce fait, nous pouvons affirmer avec moins de 5% de chance de nous tromper que les instituteurs contractualisés affectés dans le groupe expérimental 1 sont plus impliqués au travail que ceux affectés dans le groupe contrôle.

Les résultats qui précèdent mettent en évidence une relation entre la justice interactionnelle et l'implication au travail. Les instituteurs contractualisés, mis en situation de justice interactionnelle, sont plus impliqués au travail que ceux du groupe contrôle et davantage que ceux mis en situation d'injustice interactionnelle. Ce qui nous amène à confirmer notre troisième hypothèse spécifique.

Ce chapitre portant sur l'analyse des résultats s'est faite en deux sections (l'analyse des facteurs secondaires et l'analyse des facteurs principaux). La première a montré que de manière globale les plus disposés à s'impliquer à la formation des écoliers sont les femmes (comparativement aux hommes : $MF= 3,12$; $MH= 2,19$; $p. =0,05$), les plus âgés (comparativement aux jeunes : $M= 2,46$; $M= 3,14$; $p. =0,05$) et les plus anciens (comparativement aux nouvelles recrues : $M= 2,46$; $M= 3,14$; $p. =0,05$) et cela dans deux principales dimensions (affective et normative). La seconde porte sur nos trois hypothèses spécifiques et montre que : la justice distributive influence l'implication au travail ($F= 28,15$; avec $\alpha=0,05$, $ddl= (2,72)$; $p < 0,0001$), la justice procédurale influence l'implication au travail ($F= 30,236$; avec $\alpha=0,05$, $ddl= (2,72)$; $p < 0,0001$) et la justice interactionnelle influence l'implication au travail ($F= 26,102$; avec $\alpha=0,05$, $ddl= (2,72)$; $p < 0,0001$). D'où la justice organisationnelle explique l'implication au travail chez les instituteurs contractualisés. Les résultats obtenus de l'analyse des facteurs secondaires et des facteurs principaux seront discutés dans le chapitre suivant.

CHAPITRE CINQUIEME : SYNTHESE DISCUSSION DES RESULTATS ET RECOMMANDATIONS

L'objectif de notre étude était d'étudier la relation entre la justice organisationnelle et l'implication au travail chez les instituteurs contractualisés. Les résultats obtenus confirment nos trois hypothèses spécifiques et nous confortent dans l'idée que la justice organisationnelle influence l'implication au travail. Dans ce chapitre consacré à la discussion des résultats, nous présentons d'une part les alternatives des résultats de l'analyse des facteurs secondaires, et d'autre part les résultats de l'analyse des facteurs principaux.

5.1. Discussion des résultats de l'analyse des facteurs secondaires

Cette section est réservée à la discussion des résultats de l'analyse des facteurs secondaires qui sont ici : âge et implication au travail et ancienneté dans l'organisation et implication au travail.

5.1.1. Age et implication

Nos résultats ont montré que les instituteurs moins âgés ne sont pas disposés à s'impliquer dans le métier d'enseignement contrairement aux plus âgés. En effet, plus un instituteur est âgé, moins il perçoit de l'injustice et est dès lors plus impliqué au travail. Lorsque la proportion investissement et récompenses n'est pas respectée, les jeunes employés se montrent très critiques vis-à-vis de leurs supérieurs et manifestent leur désarroi et mécontentement. Ce qui les amènent à moins s'impliquer au travail par rapport aux plus âgés qui se montrent moins critiques vis-à-vis de leurs supérieurs et plus impliqués. Des travaux montrent que les employés jeunes sont plus enclins à la mobilité, ils n'ont pas encore assez de responsabilité familiale, possèdent assez d'alternatives et n'ont pas une bonne maîtrise du monde du travail.

5.1.2. Ancienneté et implication au travail

Nos résultats ont montré que les instituteurs contractualisés ayant une ancienneté de 2 ans ne sont pas disposés à s'impliquer dans le métier d'enseignement. Ce qui pourrait expliquer le taux élevé du manque d'implication au travail des instituteurs contractualisés. En effet, plus un instituteur contractualisé est ancien, moins il perçoit de l'injustice et est dès lors plus impliqué au travail qu'un nouveau instituteur contractualisé ; ainsi cela peut s'expliquer par le

fait que plus un instituteur contractualisé est ancien, plus il est nommé à des fonctions de responsabilités administratives en fonction du respect du profil de carrière qui tient compte du grade, des qualifications supplémentaires, des expériences, des notes administratives et pédagogiques (Art 69 du Décret N° 2000/359 du 05 Décembre 2000) contrairement à un nouvel instituteur contractualisé qui n'a pas encore droit à ces avantages. Herzberg (1971) explique que lorsque le supérieur hiérarchique donne plus de responsabilités au salarié et lui laisse une marge d'autonomie, il sera impliqué au travail. Il précise également que lorsqu'on donne au salarié des activités qui lui permettent de se réaliser, de se développer et de s'accomplir il sera amené à s'impliquer au travail. C'est davantage le cas des instituteurs contractualisés anciens qui remplissent les conditions d'accès au poste de responsabilité ou à une certaine confiance de la hiérarchie.

Selon Leventhal et al. (1980), l'ancienneté réduit le sentiment d'injustice. En effet, un instituteur contractualisé qui exerce depuis 5 ans acquiert des expériences. S'il ne commet pas des fautes professionnelles graves, il sera noté positivement et bien traité par son directeur, ce qui réduira son sentiment d'injustice et l'amènera à s'impliquer au travail. C'est également dans cet ordre d'idées que s'inscrivent les travaux de Regnault (2009) qui affirme que l'implication croît en fonction de l'ancienneté de l'employé dans l'entreprise. Entre 1 et 5 ans d'ancienneté les salariés sont les moins impliqués, ils s'améliorent entre 6 et 15 ans d'ancienneté et se perfectionnent de manière significative entre 16 et 40 ans d'ancienneté. Selon cet auteur, l'enthousiasme des nouveaux salariés n'est pas visible: le degré avec lequel les salariés se sentent concernés par leur travail croît progressivement à mesure qu'ils prennent de l'ancienneté dans leur métier. Après avoir présenté la discussion des alternatives des résultats des facteurs secondaires, il convient d'aborder dans la rubrique suivante celle des facteurs principaux.

5.2. Discussion des résultats de l'analyse des facteurs principaux

Dans cette rubrique, il est question de discuter les résultats de l'analyse des facteurs principaux. Pour y parvenir, nous avons axé notre réflexion sur trois points qui correspondent aux trois hypothèses de recherche formulées.

5.2.1. Justice distributive et implication au travail

Notre première hypothèse a été formulée de la manière suivante : *la justice distributive influence l'implication au travail chez les instituteurs contractualisés*. Autrement dit, les instituteurs contractualisés mis en situation de justice distributive (groupe expérimental 1 :

amorçage de la justice distributive) sont plus impliqués à la formation des écoliers que ceux qui ne sont mis en aucune condition (groupe contrôle). Cette implication est davantage plus élevée que chez ceux mis en situation d'injustice distributive (groupe expérimental 2 : amorçage de l'injustice distributive). Avec un $F(2 ; 72) = 28,15$ et un $p < 0,0001$, nos résultats ont montré une différence significative entre les moyennes de l'implication au travail de ces trois groupes et confirment notre première hypothèse.

Ces résultats s'expliquent par le fait que les instituteurs contractualisés affectés dans le groupe activation de la justice distributive perçoivent une équité entre leurs contributions et leurs rétributions ce qui les amène à s'impliquer au travail. Par contre, les instituteurs contractualisés affectés dans le groupe activation de l'injustice distributive perçoivent une iniquité entre leurs contributions et leurs rétributions. Cette iniquité est à l'origine du sentiment d'injustice qu'éprouvent les instituteurs contractualisés et est généré par des comportements négatifs (s'absenter, arriver en retard voire démissionner) qui ont tendance à punir l'autorité et la hiérarchie. Cet état de chose est confirmé par les travaux d'Adam (1965), qui expliquent que l'individu tend à évaluer ses performances, son niveau de formation, son ancienneté et ses efforts avec son salaire, sa reconnaissance et ses promotions ; ce sentiment éprouvé déterminera le comportement futur de l'individu. S'il perçoit une inégalité, il pourra par exemple modifier ses contributions dans son emploi, quitter l'entreprise, demander une mutation, une promotion, une augmentation.

De ce fait lorsque l'implication est forte, l'individu investit plus de ressources, fait plus de sacrifices ; et s'il n'en reçoit pas les bénéfices attendus, il aura tendance à moins s'impliquer, à se sentir exploité. Car, les instituteurs contractualisés formés dans les mêmes écoles que leurs collègues contractuels et fonctionnaires sont victimes d'un traitement salarial inégal. Ils fournissent le même travail, ils ont le même diplôme professionnel, mais n'ont pas le même salaire. Cet état de choses est susceptible d'affecter psychologiquement ces enseignants de réduire leur implication au travail. C'est à juste titre que l'Organisation des Nations Unies pour l'Éducation, la Science et la Culture (UNESCO, 1967) a établi une relation entre la rémunération et le comportement de l'enseignant. De même, l'article 61 alinéa 2 du code du travail au Cameroun N° 92/007 du 14 Août 1992 stipule que : « *A conditions égales de travail, d'aptitudes professionnelles, le salaire est égal pour tous les travailleurs, quels que soient leur origine, leur sexe, leur âge, leur statut et leur confession religieuse, dans les conditions prévues au présent article* ».

5.2.2. Justice procédurale et implication au travail

Notre deuxième hypothèse spécifique a été formulée de la manière suivante : *la justice procédurale influence l'implication au travail chez les instituteurs contractualisés*. Autrement dit, les instituteurs contractualisés mis en situation de justice procédurale (groupe expérimental 1 : amorçage de la justice procédurale) sont plus impliqués à la formation des écoliers que ceux qui ne sont mis en aucune condition (groupe contrôle). Cette implication est davantage plus élevée que chez ceux mis en situation d'injustice procédurale (groupe expérimental 2 : amorçage de l'injustice procédurale). Avec un $F(2; 72) = 30,236$ et un $p < 0,0001$, nos résultats ont montré une différence significative entre ces trois groupes et confirme notre deuxième hypothèse.

Nos résultats se justifient par le fait que les décisions prises sans consultations des instituteurs contractualisés et le manque d'explications et de justification entraînent des comportements d'absence, de retard et de départ (manque d'implication au travail). Lorin (2004) conseille dans ce cas d'impliquer les enseignants dans la prise des décisions. Tsafak (1998), quant à lui montre que la participation des enseignants à la prise de décision est un devoir pour les autorités éducatives et un droit pour les enseignants. De ce fait, des procédures justes sont perçues comme des mécanismes qui renforcent la cohésion sociale et qui témoignent que les employés sont considérés comme des membres à part entière de l'organisation. Un fort sentiment de justice à l'égard des procédures devrait se traduire par un attachement affectif plus fort à l'égard de l'organisation. Mais il est également possible que ces employés, ayant moins de responsabilités dans l'entreprise, parfois en dépit de leur souhait de s'engager, soient exclus des processus de décision ; de ce fait, ils seront moins impliqués et éprouvent du ressentiment et de la colère qui peuvent les conduire à punir d'une manière ou d'une autre la source de l'injustice à travers des comportements de non implication.

5.2.3. Justice interactionnelle et implication au travail

Notre troisième hypothèse a été formulée de la manière suivante : *la justice interactionnelle influence l'implication au travail chez les instituteurs contractualisés*. Autrement dit, les instituteurs contractualisés mis en situation de justice interactionnelle (groupe expérimental 1 : amorçage de la justice interactionnelle) sont plus impliqués à la formation des écoliers que ceux qui ne sont mis en aucune condition (groupe contrôle). Cette implication est davantage plus élevée que chez ceux mis en situation d'injustice interactionnelle (groupe expérimental 2 : amorçage de l'injustice interactionnelle). Avec un $F(2,72) = 26,102$ et

un $p. < 0,0001$, nos résultats ont montré une différence significative entre ces trois groupes et confirment notre troisième hypothèse.

Nos résultats s'expliquent par le fait que, lorsque les salariés dans une entreprise sont traités de manière irrespectueuse et sans dignité, ils ont tendance à réduire leur implication au travail contrairement aux salariés qui sont traités avec respect et dignité par leur supérieur hiérarchique. C'est en soutenant cette idée que Bies et Moag (1986) montrent que la figure d'autorité intervient dans le ressenti de justice des salariés et est corrélée à l'implication au travail. Ainsi, un traitement favorable de la part des représentants de l'autorité envers leurs salariés impliquant le respect, la sincérité et la sensibilité concourt à une justice interactionnelle et peut permettre à ces derniers de s'impliquer au travail. Dès lors, lorsque la hiérarchie fait preuve de politesse, d'honnêteté, de respect, il y a justice interactionnelle. Au contraire, les comportements inverses suscitent un sentiment d'injustice interactionnelle et provoqueront des réactions négatives.

Le modèle « *target-similarity* » de la justice organisationnelle de Lavelle et al. (2007) donne également une lisibilité à nos résultats. Ce modèle stipule que les salariés différencient entre ceux qui les traitent de manière juste et ceux qui les traitent de manière injuste et réagissent à l'équité des différents partenaires organisationnels de façon orientée. Ainsi, les instituteurs contractualisés chez qui on a activé la justice interactionnelle sont bien traités par leurs patrons (directeurs, inspecteurs) et s'impliquent au travail contrairement à ceux chez qui on a activé l'injustice interactionnelle. Pour Herzberg (1971), le travail est une dimension très importante dans la vie parce qu'il procure l'épanouissement à travers les aspects tels que l'autonomie dans le travail et le contact avec les collègues.

Selon l'Organisation pour la Coopération et le Développement en Europe (OCDE, 1990), les enseignants qui se sentent appréciés s'impliquent au travail et obtiennent de meilleurs résultats. Il est important pour plus d'implication de créer une ambiance qui est telle que chaque individu puisse se sentir à l'aise et en confiance, qu'il soit amené à prendre des initiatives porteuses de fruits et qu'il soit autonome. Les travaux de Pelletier, Seguin, Levesque et Legault (2002) vont dans le même sens que le modèle théorique de Herzberg (1971). Pour ces auteurs, plus une personne est motivée de façon intrinsèque (par des éléments qui contribuent à la réalisation de son travail plutôt que par les bénéfices qui lui proviennent de l'extérieur), plus elle persévère et moins elle est exposée au stress. Pour cela, le travail d'équipe permet de partager, de renforcer les liens, d'approfondir les connaissances, de prendre les avis des uns et des autres pour faire un tout, de les rendre efficaces. Parfois l'hostilité du milieu scolaire interne

est parfois à l'origine de l'absentéisme des enseignants, car les communautés d'accueil des enseignants (parents d'élèves et leurs organisations, autorités traditionnelles, administratives, religieuses...) ne favorisent pas très souvent leur intégration sociale. Ces instituteurs contractualisés sont victimes des violences verbales; qui peuvent les amener à quitter leur travail s'ils ne se sentent pas soutenus par leurs collègues et la direction de l'établissement. Pour cela Ranjard (1985) démontre que les enseignants sont comme dans une sorte de ghetto sans communication avec la société, ce qui justifie leur manque d'implication au travail.

Au terme de ce chapitre, il en ressort que les hypothèses formulées au départ à savoir : la justice distributive influence l'implication au travail chez les instituteurs contractualisés (Hs₁), la justice procédurale influence l'implication au travail chez les instituteurs contractualisés (Hs₂) et la justice interactionnelle influence l'implication au travail chez les instituteurs contractualisés (Hs₃) ont été confirmées. En effet, les manipulations expérimentales effectuées nous permettent de dire que la justice organisationnelle influence l'implication au travail chez les instituteurs contractualisés. C'est un facteur à prendre en considération pour limiter le manque d'implication au travail constaté chez les instituteurs contractualisés. On pourrait ainsi introduire dans les systèmes de management : des stratégies de prise en compte de la justice organisationnelle lors des rétributions, primes, prises de décisions et traitements du personnel. L'ensemble des mesures pouvant permettre aux instituteurs contractualisés de mieux s'impliquer au travail et éviter les absentéismes, départs et retards, liés au manque d'implication au travail auxquels ils sont le plus souvent exposés.

5.3. Recommandations

Toute œuvre n'étant pas parfaite, nous proposons des recommandations suivantes afin d'améliorer les rapports entre la justice organisationnelle et l'implication au travail chez les instituteurs contractuels de la ville de Yaoundé, entre autres :

➤ A l'endroit de l'Etat camerounais

- Continuer de veiller à l'application des mesures de contrôle au sein des établissements scolaires (fiches de présences effectives, inspections pédagogiques, contrôle des cahiers de préparation de cours...) et les mesures d'incitation au travail (récompenses, paquet minimum...).
- Continuer à veiller à l'application des lois régissant le code du travail et le Statut de la Fonction Publique pour se préoccuper des instituteurs, puisque ceux-ci sont à la base de la réussite de la qualité du système éducatif

camerounais au niveau national et mondial; dans l'optique de favoriser le développement de leurs comportements positifs au cours de leurs fonctions.

➤ **A l'endroit des chefs d'établissement**

- Appliquer convenablement l'honnêteté, le respect, la bienséance et le feedback au sein des établissements scolaires.
- Développer davantage des techniques d'augmentation des performances des salariés et de fidélisation du personnel pour une augmentation de leur bien-être en vue de réduire le stress et le burn-out dans les organisations.

➤ **A l'endroit de instituteurs contractuels**

- Les emmener à éviter au sein des institutions scolaire des comportements de retrait, la réduction des efforts, des intentions de départ ou de quitter l'organisation.
- Avoir un désir de contribuer de manière significative dans l'organisation, une obligation de contribuer à l'organisation avec le même enthousiasme et engagement, une obligation de rester, et réduire le nombre d'absentéisme au travail.

CONCLUSION GENERALE

L'objectif premier de cette étude était d'étudier l'un des principaux facteurs susceptibles d'expliquer le manque d'implication au travail chez les instituteurs contractualisés. Cet objectif est issu du constat fait sur le phénomène du manque d'implication au travail, qui est préoccupant de nos jours dans le monde en général, et au Cameroun en particulier chez les instituteurs contractualisés, malgré les efforts faits par l'Etat et les partenaires éducatifs pour y remédier. D'où notre interrogation sur le facteur explicatif du manque d'implication au travail chez les instituteurs contractualisés.

La revue de la littérature en vigueur, permet d'atteindre cet objectif à travers l'exposition de multiples facteurs psychosociologiques, susceptibles de donner une certaine explication au phénomène du manque d'implication au travail. Entre autres, on a évoqué : le stress professionnel (Gamassou, 2004), le climat organisationnel (Brangier, Lancry & Louche, 2004), les comportements de citoyenneté organisationnelle (Paillé, 2006), l'emploi atypique (Lacroux, 2008) et la justice organisationnelle (Camerman, Cropanzano & Vandenberghe, 2007 ; De Gilder, 2003 ; Colquitt et al. 2001 ; Cohen-Charash & Spector, 2001 ; Tyler & Lind, 1992). Parmi ces facteurs, la justice organisationnelle nous a paru plus importante. C'est la raison pour laquelle, nous avons formulé notre hypothèse générale comme suit : la justice organisationnelle influence l'implication au travail chez les instituteurs contractualisés. Cette dernière a été opérationnalisée en trois hypothèses de recherche (Hs₁ : la justice distributive influence l'implication au travail chez les instituteurs contractualisés ; Hs₂ : la justice procédurale influence l'implication au travail chez les instituteurs contractualisés ; Hs₃ : la justice interactionnelle influence l'implication au travail chez les instituteurs contractualisés).

Un questionnaire constitué d'un test d'amorçage, d'une échelle de la justice organisationnelle et d'une échelle de l'implication au travail, a été administré à 75 participants salariés. Les données recueillies ont été traitées par l'ANOVA factorielle et le post hoc de Dunnett par l'entremise du logiciel Graph PadPrism 5.03. Les résultats ont révélé que les trois hypothèses spécifiques formulées ont été validées (Hs₁, Hs₂, Hs₃). Ce qui nous amène à tirer la conclusion suivante : la justice organisationnelle influence l'implication au travail chez les instituteurs contractualisés. Par ailleurs, nous avons observé que d'autres variables prises en compte dans cette étude telles les caractéristiques sociodémographiques (l'âge, l'ancienneté)

sont des prédicteurs importants du manque d'implication au travail. Nos résultats ont été expliqués par les théories de la justice organisationnelle (Greenberg, 1990).

Cette étude, parvenue à son terme, comporte néanmoins des limites notamment dues à un certain nombre de biais. En effet, l'étude du comportement sur le plan scientifique est très controversée, et l'objet d'étude (psychisme) très complexe à manipuler (Mvessomba, 2013). Par ailleurs, bien qu'il réponde aux normes fixées par les experts en méthodologie de recherche en matière d'échantillonnage, notre échantillon peut paraître limité, comparé à l'importance des variables choisies. L'élargissement de la taille de l'échantillon à travers l'intégration d'autres catégories de la population que les instituteurs contractualisés pourraient améliorer le pouvoir prédictif de notre modèle de recherche. Le choix des variables présente la possibilité d'avoir négligé certaines variables qui pourraient avoir un effet notable sur le manque d'implication au travail. En outre, l'on peut également souligner l'influence du texte d'amorçage qui à notre avis pouvait avoir un plus grand impact s'il était formulé différemment.

Notre travail contribue à amener les administrateurs de l'école à être plus équitable dans leur travail (directeurs et inspecteurs), à conscientiser les instituteurs contractualisés et à mettre en place des stratégies permettant de stimuler l'implication au travail chez ces derniers. L'implication des instituteurs contractualisés au travail pourrait permettre une réduction du taux d'analphabétisme, de redoublement, de déperdition scolaire et d'échec scolaire afin d'atteindre 100% de taux de scolarisation, de réussite scolaire et d'achèvement comme voulu par les partenaires éducatifs (UNESCO, CONFEMEN, Banque Mondiale etc.). Cette implication au travail permettrait également la réduction des gaspillages des ressources financières de l'Etat et des parents en termes d'investissements dans l'éducation.

ANNEXES

Annexe 1 : ATTESTATION DE RECHERCHE

RÉPUBLIQUE DU CAMEROUN
Pais - Travail - Patrie
UNIVERSITÉ DE YAOUNDÉ I
ÉCOLE NORMALE SUPÉRIEURE
D'ENSEIGNEMENT TECHNIQUE
BP. 886 EBOLOWA/ Tél : 237 243 71 78 16
Site web : www.enset-eholowa.com
mailto:ensetehwa@gmail.com



REPUBLIC OF CAMEROON
Peace-Work-Fatherland
UNIVERSITY OF YAOUNDE I
HIGHER TECHNICAL TEACHERS'
TRAINING COLLEGE
P.O BOX: 886 EBOLOWA/ Tél : 237 243 71 78 16
Site web : www.enset-eholowa.com
mailto:ensetehwa@gmail.com

DEPARTEMENT DE DIDACTIQUE DES DISCIPLINES, DES SCIENCES DE
L'ÉDUCATION, DE PÉDAGOGIE ET DE FORMATION BILINGUE

AUTORISATION DE RECHERCHE

Je soussigné, **BINGONO Emmanuel**, Chef de Département du Département de Didactique des disciplines, des Sciences de l'éducation, de Pédagogie et de formation bilingue autorise l'étudiant **NNAKANE BINDJEME VANESSA**, Matricule : **19W1324** inscrit en cinquième année, filière *Conseiller d'orientation* à mener une recherche sur le sujet intitulé « **JUSTICE ORGANISATIONNELLE ET IMPLICATION AU TRAVAIL: Cas des instituteurs contractualisés de la ville de Yaoundé.** »

En foi de quoi la présente autorisation lui est délivrée pour servir et valoir ce que de droit. /-

Le Chef de Département
Emmanuel Bingono



Annexe 2 : QUESTIONNAIRES

Annexe 1 : QUESTIONNAIRES



Université de Yaoundé I
Ecole normale Supérieure
d'Enseignement Technique
Département des Sciences de
l'Education

ENQUÊTE SUR LES COMPORTEMENTS AU TRAVAIL

Dans le cadre de la réalisation d'un mémoire de Dipco, portant sur le travail du personnel en entreprise, nous aimerions avoir votre contribution à la réalisation de cette étude en répondant à ce questionnaire. Nous vous assurons que ces informations seront utilisées exclusivement à des fins académiques et que la confidentialité totale de vos réponses sera préservée conformément aux dispositions de l'article 5 de la loi n°91/023 du 16 décembre 1991 sur les enquêtes statistiques et les recensements au Cameroun. Lisez attentivement le texte suivant.

Marquez votre degré d'accord ou de désaccord sur chacune des propositions ci-dessous : Pas du tout d'accord(1), pas d'accord (2), ni en accord /ni en désaccord (3), d'accord (4), tout à fait d'accord(5).

- | | | | | | | |
|------------|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Q1 | Je serais très heureux de finir ma carrière dans cet établissement scolaire | <input type="checkbox"/> |
| Q2 | Je ressens les problèmes de cet établissement scolaire comme les miens | <input type="checkbox"/> |
| Q3 | Je ne ressens pas un fort sentiment d'appartenance à cet établissement scolaire | <input type="checkbox"/> |
| Q4 | Je ne me sens pas attaché affectivement à cet établissement scolaire | <input type="checkbox"/> |
| Q5 | Je ne me sens pas membre à part entière de cet établissement scolaire | <input type="checkbox"/> |
| Q6 | cet établissement scolaire à une grande signification pour moi | <input type="checkbox"/> |
| Q7 | Rester dans cet établissement scolaire est autant une affaire de nécessité que de désir | <input type="checkbox"/> |
| Q8 | Ce serait très difficile pour moi de quitter cet établissement scolaire même si je le voulais | <input type="checkbox"/> |
| Q9 | Trop de choses dans ma vie pourraient être perturbées si je quittais cet établissement scolaire maintenant | <input type="checkbox"/> |
| Q10 | Je pense que je n'ai pas assez d'opportunités alternatives pour quitter cet établissement scolaire | <input type="checkbox"/> |
| Q11 | Si je n'avais pas tant donné à cet établissement scolaire, je pourrais penser à travailler ailleurs | <input type="checkbox"/> |
| Q12 | Une des rares préoccupations liées à mon départ serait le peu d'alternatives possibles | <input type="checkbox"/> |
| Q13 | Je ne ressens pas une obligation de rester chez mon employeur actuel | <input type="checkbox"/> |
| Q14 | Je ne me sens pas le droit de quitter cet établissement scolaire actuellement, même si je le voulais | <input type="checkbox"/> |
| Q15 | Si je quittais cet établissement scolaire maintenant, je n'aurais aucun remords | <input type="checkbox"/> |
| Q16 | cet établissement scolaire mérite bien ma loyauté | <input type="checkbox"/> |
| Q17 | Je ne quitterais pas cet établissement scolaire, car je me sens redevable envers les personnes qui y travaillent | <input type="checkbox"/> |
| Q18 | Je dois beaucoup à cet établissement scolaire | <input type="checkbox"/> |
| Q19 | Je trouve que le système de rémunération de mon établissement scolaire est globalement juste. | <input type="checkbox"/> |
| Q20 | Je suis globalement satisfait(e) de ma rémunération | <input type="checkbox"/> |
| Q21 | Comparativement à mes collègues d'autres établissements scolaires, j'estime être bien rémunéré(e) | <input type="checkbox"/> |
| Q22 | J'estime être bien payé(e) pour ce que je fais | <input type="checkbox"/> |
| Q23 | Les décisions nous concernant, prises par nos responsables, respectent des | <input type="checkbox"/> |

- règles et des procédures cohérentes.
- Q24** Les décisions prises nous concernant respectent l'éthique professionnelle 1 2 3 4 5
- Q25** Ce sont des intérêts personnels qui guident les décisions nous concernant. 1 2 3 4 5
- Q26** Les responsables nous demandent notre avis avant de prendre des décisions 1 2 3 4 5
- Q27** On nous fournit des explications sur les décisions prises nous concernant 1 2 3 4 5
- Q28** Même quand les décisions sont prises, on nous donne la possibilité de les modifier 1 2 3 4 5
- Q29** Avant de prendre des décisions nous concernant, les responsables prennent la précaution de s'informer correctement 1 2 3 4 5
- Q30** Ce sont les préjugés qui influencent les décisions prises nous concernant. 1 2 3 4 5
- Q31** L'établissement scolaire dans laquelle nous travaillons se préoccupe de nos droits 1 2 3 4 5
- Q32** Les responsables s'efforcent d'être justes vis-à-vis de nous. 1 2 3 4 5
- Q33** Les responsables sont sévères 1 2 3 4 5
- Q34** Je suis globalement satisfait du système de communication mis en place mon établissement scolaire 1 2 3 4 5
- Q35** Au sein de mon service, l'information circule de manière détaillée 1 2 3 4 5
- Q36** De manière générale, nos responsables nous traitent avec respect. 1 2 3 4 5
- Q37** Je suis globalement satisfait de mes relations avec mes supérieurs hiérarchiques 1 2 3 4 5

Section II: Caractéristiques sociodémographiques

- Q38 Sexe**
1. Féminin 2. Masculin
- Q39 Age**
1. 20-25ans 2.25-30ans 3.30-35ans 4.35-40ans 5.40-45ans
- Q40 Situation matrimoniale**
1. Célibataire 2. Marié (e) monogame 3. Marié (e) polygame
4. Veuf / Veuve 5. Séparé (e) 6. Divorcé (e) 7. Union libre
- Q41 Obéissance religieuse**
1. Catholique 2.Protestant 3.Musulman 4.Eglise Réveillée
- Q42** Depuis quand travaillez-vous dans cette entreprise ?
- Q43 Région d'origine**
1. Adamaoua 2.Centre 3.Est 4.Extrême-Nord 5.Littoral
6. Nord 7.Nord-Ouest 8.Ouest 9.Sud 10.Sud-ouest

Merci pour votre participation !

Annexe 3 : Table du Fischer Snédecor à 95% degré de confiance

Loi de Fisher-Snedecor à 0,05

$\frac{d-1}{d-2}$	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	12	15	20	24	30	40	60	120	∞
1	161,4	199,5	215,7	224,6	230,2	234,0	236,8	238,9	240,5	241,9	243,9	245,9	248,0	249,1	250,1	251,1	252,2	253,3	254,3
2	18,51	19,00	19,16	19,25	19,30	19,33	19,35	19,37	19,38	19,40	19,41	19,43	19,45	19,45	19,46	19,47	19,48	19,49	19,50
3	10,13	9,55	9,28	9,12	9,01	8,94	8,89	8,85	8,81	8,79	8,74	8,70	8,66	8,64	8,62	8,59	8,57	8,55	8,53
4	7,71	6,94	6,59	6,39	6,26	6,16	6,09	6,04	6,00	5,96	5,91	5,86	5,80	5,77	5,75	5,72	5,69	5,66	5,63
5	6,61	5,79	5,41	5,19	5,05	4,95	4,88	4,82	4,77	4,74	4,68	4,62	4,56	4,53	4,50	4,46	4,43	4,40	4,36
6	5,99	5,14	4,76	4,53	4,39	4,28	4,21	4,15	4,10	4,06	4,00	3,94	3,87	3,84	3,81	3,77	3,74	3,70	3,67
7	5,59	4,74	4,35	4,12	3,97	3,87	3,79	3,73	3,68	3,64	3,57	3,51	3,44	3,41	3,38	3,34	3,30	3,27	3,23
8	5,32	4,46	4,07	3,84	3,69	3,58	3,50	3,44	3,39	3,35	3,28	3,22	3,15	3,12	3,08	3,04	3,01	2,97	2,93
9	5,12	4,26	3,86	3,63	3,48	3,37	3,29	3,23	3,18	3,14	3,07	3,01	2,94	2,90	2,86	2,83	2,79	2,75	2,71
10	4,96	4,10	3,71	3,48	3,33	3,22	3,14	3,07	3,02	2,98	2,91	2,85	2,77	2,74	2,70	2,66	2,62	2,58	2,54
11	4,84	3,98	3,59	3,36	3,20	3,09	3,01	2,95	2,90	2,85	2,79	2,72	2,65	2,61	2,57	2,53	2,49	2,45	2,40
12	4,75	3,89	3,49	3,26	3,11	3,00	2,91	2,85	2,80	2,75	2,69	2,62	2,54	2,51	2,47	2,43	2,38	2,34	2,30
13	4,67	3,81	3,41	3,18	3,03	2,92	2,83	2,77	2,71	2,67	2,60	2,53	2,46	2,42	2,38	2,34	2,30	2,25	2,21
14	4,60	3,74	3,34	3,11	2,96	2,85	2,76	2,70	2,65	2,60	2,53	2,46	2,39	2,35	2,31	2,27	2,22	2,18	2,13
15	4,54	3,68	3,29	3,06	2,90	2,79	2,71	2,64	2,59	2,54	2,48	2,40	2,33	2,29	2,25	2,20	2,16	2,11	2,07
16	4,49	3,63	3,24	3,01	2,85	2,74	2,66	2,59	2,54	2,49	2,42	2,35	2,28	2,24	2,19	2,15	2,11	2,06	2,01
17	4,45	3,59	3,20	2,96	2,81	2,70	2,61	2,55	2,49	2,45	2,38	2,31	2,23	2,19	2,15	2,10	2,06	2,01	1,96
18	4,41	3,55	3,16	2,93	2,77	2,66	2,58	2,51	2,46	2,41	2,34	2,27	2,19	2,15	2,11	2,06	2,02	1,97	1,92
19	4,38	3,52	3,13	2,90	2,74	2,63	2,54	2,48	2,42	2,38	2,31	2,23	2,16	2,11	2,07	2,03	1,98	1,93	1,88
20	4,35	3,49	3,10	2,87	2,71	2,60	2,51	2,45	2,39	2,35	2,28	2,20	2,12	2,08	2,04	1,99	1,95	1,90	1,84
21	4,32	3,47	3,07	2,84	2,68	2,57	2,49	2,42	2,37	2,32	2,25	2,18	2,10	2,05	2,01	1,96	1,92	1,87	1,81
22	4,30	3,44	3,05	2,82	2,66	2,55	2,46	2,40	2,34	2,30	2,23	2,15	2,07	2,03	1,98	1,94	1,89	1,84	1,78
23	4,28	3,42	3,03	2,80	2,64	2,53	2,44	2,37	2,32	2,27	2,20	2,13	2,05	2,01	1,96	1,91	1,86	1,81	1,76
24	4,26	3,40	3,01	2,78	2,62	2,51	2,42	2,36	2,30	2,25	2,18	2,11	2,03	1,98	1,94	1,89	1,84	1,79	1,73
25	4,24	3,39	2,99	2,76	2,60	2,49	2,40	2,34	2,28	2,24	2,16	2,09	2,01	1,96	1,92	1,87	1,82	1,77	1,71
26	4,23	3,37	2,98	2,74	2,59	2,47	2,39	2,32	2,27	2,22	2,15	2,07	1,99	1,95	1,90	1,85	1,80	1,75	1,69
27	4,21	3,35	2,96	2,73	2,57	2,46	2,37	2,31	2,25	2,20	2,13	2,06	1,97	1,93	1,88	1,84	1,79	1,73	1,67
28	4,20	3,34	2,95	2,71	2,56	2,45	2,36	2,29	2,24	2,19	2,12	2,04	1,96	1,91	1,87	1,82	1,77	1,71	1,65
29	4,18	3,33	2,93	2,70	2,55	2,43	2,35	2,28	2,22	2,18	2,10	2,03	1,94	1,90	1,85	1,81	1,75	1,70	1,64
30	4,17	3,32	2,92	2,69	2,53	2,42	2,33	2,27	2,21	2,16	2,09	2,01	1,93	1,89	1,84	1,79	1,74	1,68	1,62
40	4,08	3,23	2,84	2,61	2,45	2,34	2,25	2,18	2,12	2,08	2,00	1,92	1,84	1,79	1,74	1,69	1,64	1,58	1,51
60	4,00	3,15	2,76	2,53	2,37	2,25	2,17	2,10	2,04	1,99	1,92	1,84	1,75	1,70	1,65	1,59	1,53	1,47	1,39
120	3,92	3,07	2,68	2,45	2,29	2,17	2,09	2,02	1,96	1,91	1,83	1,75	1,66	1,61	1,55	1,50	1,43	1,35	1,25
∞	3,84	3,00	2,60	2,37	2,21	2,10	2,01	1,94	1,88	1,83	1,75	1,67	1,57	1,52	1,46	1,39	1,32	1,22	1,00

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Aocial Psychology*, 67, 422-436.
- Adams, J.S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Eds.), *Advances in experimental social psychology*. New York: Academic Press. (pp. 267-299).
- Allen, N.J., & Meyer, J.P. (1991). A tree component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Allen, N.J., & Meyer, J.P. (1996). Affective, continuance and normative commitment to the organization: an examination of the construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276.
- Ambrose, M., & Schminke, M. (2003). Organizational structure as moderator of the relationship between procedural justice, interactional justice, perceived organizational support, and supervisory trust. *Journal of Applied Psychology*, 88, 295-305.
- Ambrose, M., Seabright, M.A., & Schminke, M. (2002). Sabotage in the workplace: the role of organizational injustice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 947-965.
- Antoine, C. (2010). *L'absentéisme dans les entreprises publiques : Le cas des collectivités territoriales*. (Mémoire de maîtrise, Université de Reims Champagne-Ardenne, France).
- Becker, H.S. (1960). "Notes on the concept of commitment". *American Journal of Sociology*, (66), 32-42.
- Behson, S. J. (2011). « The relative importance of organizational justice dimensions on employee outcomes: a critical reanalysis using relative weights analysis ». *Organization Management Journal*, 8(4), 205-217.
- Bendré, A. (2010). *Environnement de travail de l'enseignant*. (Thèse de Doctorat, Université de Yaoundé I, Yaoundé, Cameroun).
- Beugré, C. (1998). *Managing fairness in organizations*. London: Quorum Books.
- Bies, R., & Tripp, T. (2001). A passion for justice: the rationality and morality of revenge. In R.Cropanzano (Edit.), *Justice in the workplace: From Theory to Practice* (pp.197-209). Mahwah: LEA Publishers.

- Bies, R.J. (2001). *Interactional (in) justice: The sacred and the profane*. Mahwah: LEA Publishers.
- Bies, R.J., & Moag, J.S. (1986). Interactional justice: communication criteria for fairness. In B. Sheppard (Eds.), *Research on negotiation in organizations*. Greenwich, CT : JAI Press. (pp.43-55).
- Byrne, Z., & Cropanzano, R. (2001). The history of organizational justice: the founders speak. In R. Cropanzano (Edit.), *Justice in the workplace: From Theory to Practice* (pp.3-26). Mahwah: LEA Publishers.
- Camerman, J., Cropanzano, R., & Vandenberghe, C. (2007). The Benefits of Justice for Temporary Workers Group. *Organization Management*, 32 (2), 176-207.
- Chaupain-Guillot, S., & Guillot, O. (2007). Les absences au travail une analyse à partir des données françaises. *Economie et Statistique*, 408-409.
- Chen, C.C., Meindl, J.R., & Hui, H. (1998). Deciding on equity or parity: A test organizations. In L. Berkowitz & E. Walster (Edit.) *Advances in experimental social psychology* (pp. 91-131). New-York: AcademicPress.
- CONFEMEN (1991). *Répertoire méthodologique sur les techniques d'organisation et d'enseignement dans les grands groupes*. Dakar: CONFEMEN.
- Cropanzano, R., Rupp, D.E., Mohler, C.J., & Schminke, M. (2001). Three roads to organizational justice. In J. Ferris (Edit.), *Research in Personal and Human Resources Management*. Greenwich, CT: JAI Press. (pp.1-333).
- Cropanzano, R., & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. In C.L. Cooper & I.T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. New York: John Wiley & Sons. (pp.317-372).
- Cropanzano, R., & Prehar, C.A. (1999). Using social exchange theory to distinguish procedural and interactional justice. *Paper presented at the 14 thannual meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology*. London: LEA Publishers.
- Cropanzano, R., Goldman, B., & Folger, R. (2003). Deontic justice: the role of moral principles in workplace fairness. *Journal of Organizational Behavior*, 24 (8), 1019- 1024.
- Cropanzano, R., Prehar, C., & Chen, P. (2002). « Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice ». *Group and Organization Management*, 27 (3), 324–351.
- Décret du Nouveau Statut de la Fonction Publique de l'Etat : décret n° 2000/287 du 12 octobre 2000 modifiant et complétant certaines dispositions du décret n°94/199 du 07 octobre 1994 portant Statut Général de la Fonction Publique de l'Etat (2000).

- Décret N° 2000/359 du 05 Décembre 2000 portant statut particulier des fonctionnaires des corps de l'Education nationale.
- Delhomme, P., & Meyer, T. (2003). *La recherche en Psychologie Sociale. Projets, méthodes et techniques*. Paris: Armand colin.
- Deutsch, M. (1975). Equity, equality and need: What determines which value will be used as the basis of distributive justice? *Journal of Social Issues*, 31, 137-149.
- Deutsch, M. (1985). *Distributive justice*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Drucker, P. F. (1966). *La Pratique de la direction de l'entreprise*. New-York : Harper and Row.
- Dubois, N. (1994). *La Norme d'Internalité et le Libéralisme*. Grenoble: Presses Universitaires de Grenoble.
- El Akremi, A., Nasr, M.I., & Camerman, J. (2006). Justice organisationnelle : Un modèle intégrateur des antécédents et des conséquences. In El Akremi, A., Guerrero, & Neveu, J. P. (Edit.), *Comportement Organisationnel* (pp47- 90). DeBoeck.
- Erdogan, B., Kraimer, M.L., & Liden, R.C. (2001). «Procedural justice as a two-dimensional construct, an examination in the performance appraisal context». *Journal of Applied Behavioral Science*, 37(2), 205-222.
- Evola, R. (2011). La crise d'identité professionnelle chez les enseignants camerounais et leur motivation au travail. *Revista Educaçao Skepsis*, 1463-1504.
- Fabre , C. (1997). *L'implication des salariés restant après un plan social*, (Mémoire de thèse en Sciences de Gestion, Université Montpellier II, Sciences et Techniques du Languedoc).
- Fall, A. (2011). L'effet des pratiques de management sur le comportement des salariés dans le secteur touristique: le cas des perceptions de justice organisationnelle sur la motivation autonome au travail. *3ème Journée de Recherche et d'Echanges en Management du Tourisme*,1-20.
- Fisher, G.N. (1997). *Environnement et comportement social*. Paris: Dunod.
- Folger, R., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Folger, R., & Konovsky, M.A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32,115-130.
- Gamassou, C.E. (2004). Prévenir le stress et promouvoir l'implication au travail, un enjeu de gestion des ressources humaines. *Les Cahiers du CERGOR*, 1 (4), 1-24.
- Garreau, G., Lezer, A., Peres, P., Roy, D., Sereni, S., &al. (2009). *L'aménagement de l'espace*

de travail : entre théories et pratiques, quels sont les véritables enjeux pour la DRH ?

Paris :PUF.

- Ghiglione, R., & Matalon, B. (2004). *Les enquêtes sociologiques : théories et pratiques*. Paris: Armand Colin.
- Greenberg, J. (1987). « A taxonomy of Organizational Justice Theories ». *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.
- Greenberg, J. (1993). Stealing in the name of justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54, 81-103.
- Greenberg, J. (2002). Who stole the money, and when? Individual and situational determinants of employee theft. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89,985–1003.
- Gouldner, A. W. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, 25 (2), 161-178.
- Hackman, J.R., & Oldham, G.R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Harter, S. (1978). Effectance motivation reconsidered: Toward a developmental model. *Human Development*, 1, 34-64.
- Heneman, H.G., & Schwab, D.P. (1985). Pay satisfaction, its multidimensional method and measurement. *International Journal of Psychology*, 20, 129-141.
- Herzberg, F. (1971). *Le travail et la nature de l'homme*. Paris: PUF.
- Homans, G. (1974). *Social Behavior: Its Elementary Forms*. New York: Jovanovich.
- INS (2006). *Rapport d'enquête sur le système éducatif*. Yaoundé.
- Jaros, S.J., Jermiet J.M., Kohler, J.W., & Sinsich T. (1993). Effects of continuance, affective and moral commitment on the withdrawal intentions. *Academy of Management Journal*, 36, 951-995.
- Judge, T.A. (1993). Validity of the dimensions of the pay satisfaction questionnaire: evidence of differential prediction. *Personnel Psychology*, 46(2), 331-355.
- Kanter, R.M. (1968). Commitment and social organization, a study of commitment mechanism in utopian communities. *American Sociological Review*, 33, 499-517.
- Kelley, H. (1965). Deux fonctions des groupes de référence. In Lévy, A. (Edit.), *Psychologie Sociale, textes fondamentaux*. Paris : Dunod. (pp.139-145).
- Kom, D. (2007). *Valorisation des enseignants du primaire au Cameroun*. Yaoundé : Hachette.
- Lacroux, A. (2008). *Implication au travail et relation d'emploi atypique : le cas des salariés intérimaires* (Thèse de Doctorat, Université Paul Cezanne - Aix Marseille III, Aix

- Marseille).
- Le Roy, J. (2010). *Sentiment d'injustice et comportements contreproductifs au travail : déterminants cognitifs, contextuels et dispositionnels*. (Mémoire de thèse, Université Paris Ouest, Nanterre La Défense).
- Lee, K., Carswell, J.J., & Allen, N.J. (2000). A meta-analytic review of occupational commitment: Relations with person-and work-related variables. *Journal of Applied Psychology*, 85, 799-811.
- Légeron, P. (2001). *Le stress au travail*. Paris: Editions Odile Jacob.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationship. In K. J. Gergen, M. S. Greenberg & R. H. Willis (Eds.), *Social exchanges: Advances in theory and research*. New York: Plenum. (pp. 27-55).
- Leventhal, G.S. (1976). The distribution of rewards and resources in groups and outcome effects on reaction to adjudicated resolutions of conflicts of interest. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39, 338-350.
- Leventhal, G.S., Karuza, J., & Fry, W.R. (1980). « Beyond fairness: a theory of allocation preferences ». In G. Mikula (Edit.), *Justice and Social Interaction* (pp. 167-218). New York: Springer-Verlag.
- Levy-Leboyer, C. (2006). *Motivation au travail : modèles et stratégies*. Paris : Éditions d'Organisation.
- Lewin, K. (1965). Décision de groupe et changement social. In A. Lévy (Eds.), *Psychologie sociale, textes fondamentaux*. Paris: Dunod. (pp.498-519).
- Lhuillier, D. (2009). La résistance créatrice. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 16 (2), 70-94.
- Loi n^o 92/007 du 14 août 1992, portant Code du Travail. Tiré de [http:// www.Droit-Afrique.com](http://www.Droit-Afrique.com).
- MINEDUB (2013). *Pour que cesse l'absentéisme. Guide à l'usage des acteurs de la communauté éducative*. Yaoundé: MINEDUB.
- MINEDUB (2015). *Pour que cesse l'absentéisme. Guide à l'usage des acteurs de la communauté éducative*. Yaoundé: MINEDUB.
- MINRESI (2014). *Rapport sur l'implication des fonctionnaires au travail*. Yaoundé : MINRESI.
- MINTSS (2012). *Rapport d'évaluation des démissions et absences au poste des salariés*.

Yaoundé : MINTSS.

Mowday, R.T., Porter, L.W., & Steers, R. (1982). *Employee-Organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. San Diego, CA: Academic Press.

Mowday, Steers, & Porter (1979). The measurement of organizational commitment". *Journal of Vocational Behavior*, 14 (2), 20-72.

Mvessomba, A. E. (2013). *Guide de méthodologie pour une initiation à la méthode expérimentale en psychologie et à la diffusion de la recherche en sciences sociales*. Yaoundé : Groupe Inter Press.

Mvessomba, A. E. (2016). *Pour une psychologie de la santé : Une approche psychosociale*. Cameroun : L'Harmattan.

Neveu, J. P., & Thévenet, M. (2002). « *L'implication au travail* ». Paris : Vuibert.

Niehoff, B., & Moorman, R. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36 (3), 527-556.

OCDE. (1990). *L'enseignant aujourd'hui*. Paris : OCDE.

O'Reilly, C.A., & Puffer, S.M. (1989). « The impact of rewards and punishments in a social context : a laboratory and field experiment ». *Journal of Occupational Psychology*, 62, 41-53.

Paillé, P. (2006). Les relations entre l'implication au travail, les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'intention de retrait. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée*, 56,139-149.

PASEC (2014). *Performances du système éducatif camerounais : Compétences et facteurs de réussite au primaire*. Dakar: CONFEMEN.

Pelletier, L., Seguin, T., Levesque, C., & Legault, L. (2002). Pressure from above and pressure from below as determinants of teachers' motivation and teaching behaviors. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75,749-761.

Peretti, J.M. (2004). *Les clés de l'équité : Enjeu managérial*. Paris : Éditions d'Organisation.

Perrenoud, P.h. (1994). Travailler en équipe pédagogique, c'est partager sa part de folie. *Cahiers Pédagogiques*, 325, 68-71.

Peyrat-Guillard, D. (2002). Les antécédents et les conséquences de l'implication au travail. In Neveu, J.-P., & Thévenet, M. (Edit.), *l'implication au travail* (pp.71-96). Paris : Vuibert.

Porter, L.W., Mowday, R.T., & Steers, R.M. (1979). «The measurement of organizational

- commitment». *Journal of Vocational Behaviour*, 14, 224-247.
- Quivy, R., & Van Campenhoudt, L. (1995). *Manuel de recherche en sciences sociales*. Paris: Dunod.
- Thévenet, M. (1992). *Impliquer les personnes dans l'entreprise*. Paris : Editions Liaisons.
- Thévenet, M. (2004). *Le plaisir de travailler : favoriser l'implication des personnes*. Paris : Editions des Organisations.
- Thibault, J., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaumassociates.
- Towa, M. (2011). *Identité et transcendance*. Paris : Harmattan.
- Tremblay, M., & Sire, B. (1997). Rémunérer les compétences plutôt que l'activité ? *Revue Française de Gestion*, 126, 129-139.
- Tsafak, G. (1998). *Ethique et déontologie de l'éducation*. Yaoundé : Presses Universitaires d'Afrique.
- Tyler, T. R., & Bies, R. J. (1990). Beyond formal procedures: The interpersonal context of procedural justice. In J. S. Carroll (Edit.), *Applied Social Psychology and Organizational Settings* (pp.77-98). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Tyler, T.R., & Degoey, P. (1995). Collective restraint in social dilemmas: Procedural justice, social identification effects on support for authorities. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, 482-497.
- UNESCO (1967). *Condition du personnel enseignant*. Paris : Fontenoy.
- Vallerand, R. J., Pelletier, L. G., Blais, M. R., Brière, N. M., Senécal, C. B., & Vallières, E. F. (1992). The Academic Motivation Scale: A measure of intrinsic, extrinsic, and amotivation in education. *Educational and Psychological Measurement*, 52, 1003-1017.

TABLE DES MATIERES

SOMMAIRE	i
DEDICACE.....	ii
REMERCIEMENTS	iii
SIGLES ET ABREVIATIONS	iv
LISTE DES TABLEAUX.....	v
LISTE DES FIGURES	vii
LISTE DES ANNEXES	viii
RESUME.....	ix
ABSTRACT	ix
INTRODUCTION.....	1
PREMIERE PARTIE: CADRE THEORIQUE.....	4
CHAPITRE PREMIER: PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE	5
1.1. Contexte de l'étude	5
1.2. Faits observés.....	8
1.3. Conjecture théorique	9
1.4. Constat	10
1.5. Questions de recherche.....	10
1.5.1. Question principale	10
1.5.2. Questions secondaires	11
1.6. Hypothèse générale	11
1.6.1. Hypothèses spécifiques (HS)	11
1.7. Objectif général	11

1.7.1. Objectifs spécifiques	11
1.8. Intérêts de l'étude.....	12
1.8.1. Intérêt scientifique.....	12
1.8.2. Intérêt socio-économique	12
1.9. Délimitations de l'étude	13
1.9.1. Sur le plan théorique.....	13
1.9.2. Sur le plan géographique	13
CHAPITRE 2: REVUE DE LA LITTERATURE	15
2.1. Justice Organisationnelle	15
2.1.1. Les déterminants de la justice organisationnelle.....	16
2.1.1.1. Les déterminants individuels	16
2.1.1.2. Les determinants organisationnels.....	17
2.1.2. Les aspects de la justice organisationnelle	18
2.2. Implication autravail	19
2.2.1. Les dimensions de l'implication autravail	20
2.2.2. Les conditions de l'implication autravail	22
2.2.3. Les antécédents de l'implication autravail	23
2.2.4. Les effets positifs de l'implication autravail	23
2.3. Justice organisationnelle et implication autravail	24
2.3.1. Perception.....	27
2.3.2. Dimensions de la justice organisationnelle	27
2.3.2.1. Justice distributive	27
2.3.2.2. Justice procédurale.....	30
2.3.2.3. Justice interactionnelle.....	31
DEUXIEME PARTIE: CADRE OPERATOIRE	33
CHAPITRE TROISIEME: METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....	34

3.1. Site de l'étude	34
3.1.1. Présentation du Département de Psychologie	34
3.2. Participants.....	35
3.3. Variables de l'étude.....	35
3.3.1. Variable indépendante (VI).....	36
3.3.2. Variable dépendante (VD)	36
Tableau 3: Synoptique des variables, leurs modalités et indicateurs de l'étude	37
3.4. Plan de recherche	38
3.5. Formulation des hypothèses de l'étude.....	38
3.5.1. Hypothèse générale de l'étude	38
3.5.2. Hypothèses spécifiques (HS)	39
3.6. Collecte des données.....	41
3.6.1. Choix et justification de l'instrument de collecte de données.....	41
3.6.2. Elaboration de l'instrument de collecte des données: le questionnaire.....	41
3.6.3. Pré-test.....	45
3.6.4. Validation du questionnaire	45
3.7. Procédure expérimentale.....	52
3.8. Outil de traitement statistique des données.....	53
CHAPITRE QUATRIEME : PRESENTATION DES DONNEES ET ANALYSE DES RESULTATS	54
4.1. Analyse des facteurs secondaires.....	54
4.1.1. Caractéristiques sociodémographiques et implication au travail	54
4.1.1.1. Genre et implication au travail	55
4.1.1.2. Age et implication au travail.....	58
4.1.1.3. Ancienneté et implication au travail.....	61
4.2. Analyse des facteurs principaux	63

4.2.1. Justice organisationnelle et implication au travail	63
4.2.1.1. Justice distributive et implication au travail	63
4.2.1.2. Justice procédurale et implication au travail	67
4.2.1.3. Justice interactionnelle et implication au travail	71
CHAPITRE CINQUIEME : SYNTHESE DISCUSSION DES RESULTATS ET RECOMMANDATIONS	75
5.1. Discussion des résultats de l’analyse des facteurs secondaires	75
5.1.1. Age et implication	75
5.1.2. Ancienneté et implication au travail.....	75
5.2. Discussion des résultats de l’analyse des facteurs principaux	76
5.2.1. Justice distributive et implication au travail.....	76
5.2.2. Justice procédurale et implication au travail	78
5.2.3. Justice interactionnelle et implication au travail	78
5.3. Recommandations.....	80
CONCLUSION GENERALE	82
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	89
TABLE DES MATIERES	96