

L'Impact de la Justice Organisationnelle sur l'Engagement Affectif dans l'Administration Publique au Maroc

The Impact of Organizational Justice on Affective Commitment in the Public Administration in Morocco

Auteur 1 : TSOULI MOUSTAIED Jamal,

Auteur 2 : DRISSI SAIDI Salim,

TSOULI MOUSTAIED Jamal, (Enseignant chercheur, PhD)
Université Mohammed V / Faculté des Sciences de l'Education de Rabat, Maroc
tsoulijamal@gmail.com

DRISSI SAIDI Salim, (Etudiant Chercheur, PhD)
Université Mohammed V / Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Rabat Agdal, Maroc
salimds@gmail.com

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : Tsouli Moustaided. J & Drissi Saidi. S (2021) « L'Impact de la Justice Organisationnelle sur l'Engagement Affectif dans l'Administration Publique au Maroc », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 6 » pp: 105-130.

Date de soumission : Mai 2021

Date de publication : Juin 2021



DOI : 10.5281/zenodo.5648349

Copyright © 2020 – ASJ



Résumé

L'objectif du présent article est de tester l'impact de la justice organisationnelle sur l'engagement affectif des fonctionnaires dans l'administration publique au Maroc. Pour réaliser cet objectif nous avons opté pour un positionnement épistémologique positiviste, en menant une étude quantitative, tout en adoptant une approche déductive. Nous avons élaboré un questionnaire que nous avons administré à un échantillon de fonctionnaires n=49. L'analyse des résultats a mis en lumière dans un premier lieu, une relation entre les quatre dimensions de la justice organisationnelle et l'engagement affectif. Ensuite, l'analyse des régressions a fait émerger l'impact de la justice procédurale sur l'engagement affectif des fonctionnaires.

Mots clés : Justice organisationnelle, engagement organisationnel, engagement affectif.

Abstract

The objective of this paper is to test the impact of organizational justice on the affective commitment of employees in the public administration in Morocco. To achieve this objective, we opted for a positivist epistemological position, adopting a quantitative study, while adopting a deductive approach. We developed a survey that we administered to a sample of employees n=49. The analysis of the results revealed at first, a relationship between the four dimensions of organizational justice and the affective commitment. Then, the regressions analysis revealed the impact of procedural justice on the affective commitment of the employees.

Keywords: Organizational justice, organizational commitment, affective commitment.

Introduction

Les managers responsables de la prise de décision stratégique dans les différents types d'organisations, sont à nos jours conscients de la place prépondérante qu'occupe le capital humain dans le développement durable des organisations. Ces dernières sont des entités sociales, caractérisées par l'engagement d'un certain nombre d'individu de différents profils, en vue d'atteindre les objectifs organisationnels. Selon Henry Ford, « les deux choses les plus importantes n'apparaissent pas dans le bilan de l'entreprise : sa réputation et ses hommes ». Peu importe le type ou la taille de l'organisation au sein duquel l'individu exerce son travail, le facteur humain représente la principale richesse dont dispose l'organisation. Sans Hommes, elle ne peut ni exister, ni maximiser ses profits, ni assurer sa pérennité.

En effet, l'organisation qui souhaite garder une place dans l'environnement actuel, caractérisé par la permanence du changement, et qui vise à garantir une performance durable, doit valoriser ses ressources humaines (Whitener, 2001 ; Paré et Tremblay, 2007 ; Conway et Monks, 2009) et maintenir un niveau d'engagement auprès d'eux. Dans ce sens, la notion d'engagement organisationnel a commencé à susciter l'intérêt des organisations (Meyer et Allen, 1991 ; Allen et Meyer, 1996 ; Dorenbosch et al., 2006).

Plusieurs chercheurs ont mis en lumière l'existence d'une relation entre l'engagement organisationnel et les différents comportements organisationnels telles que : l'absentéisme, la productivité, le taux de roulement, le bien-être des employés, et la performance organisationnelle (Mathieu et Zajac, 1990 ; Colquitt et al., 2001 ; Meyer et Herscovitch, 2001 ; Cohen-Charash et Spector, 2001 ; Whitener, 2001 ; Viswesvaran et Ones, 2002 ; Koh et Boo, 2004 ; Simard et al., 2005 ; Dorenbosch et al., 2006 ; Fischer et Smith, 2006 ; Fiorito et al., 2007 ; Luna-Arocas et Camps, 2008 ; Chew et Chan, 2008 ; Su et al., 2009 ; Conway et Monks, 2009 ; Sulu et al., 2010 ; Khan et al., 2011 ; Behson, 2011 ; Caykoylu et al., 2011).

La justice organisationnelle est un concept qui a fait couler beaucoup d'encre dans la littérature managériale. Comme le note Greenberg (1990), les chercheurs « ont depuis longtemps reconnu l'importance des idéaux de justice organisationnelle comme une exigence fondamentale dans le fonctionnement efficace de l'organisation et la satisfaction personnelle des individus. Les perceptions de justice sont de puissants déterminants des comportements des individus dans l'organisation (Manville, 2008). Autrement dit, comprendre comment les employés perçoivent la justice ou l'injustice dans leur lieu de travail, permet de comprendre le développement de leur comportement organisationnel (Maleki et Taheri, 2012).

Plusieurs études indiquent qu'un sentiment accru de justice peut avoir un impact positif sur divers aspects du comportement organisationnel, tels que la satisfaction, la confiance organisationnelle, les comportements de citoyenneté organisationnelle, ainsi que l'engagement organisationnel (Folger et Konovsky, 1989 ; Konovsky, 2000 ; McLean, 2009 ; Wang et al., 2010 ; Crow et al., 2012 ; Suliman et Kathairi, 2013). En outre, les chercheurs ont mis en évidence l'incidence de la justice perçue par les individus sur leur engagement organisationnel (Cohen-Charash et Spector 2001 ; Meyer et al. 2002 ; El Akremi et al. 2006). Des études menées dans différents secteurs d'activité et pour différentes catégories de personnels, confirment en effet que les salariés ayant le sentiment d'être traités de manière juste dans leur travail sont plus motivés et plus impliqués vis-à-vis de leur organisation (Manville 2008 ; Müller et Djuatio 2011).

Au Maroc, le tissu économique, social, et politique fait face à plusieurs défis. C'est pour cette raison que plusieurs chantiers ont été lancés en vue de relever ces défis, et de garantir le développement humain et social aux citoyens marocain. Dans cette mouvance socioéconomique, l'administration publique a connu plusieurs réformes en vue d'améliorer son efficacité pour servir l'intérêt public. A cet effet, l'axe des ressources humaines des différents départements ministériels et administrations publiques représente un axe stratégique majeur. C'est dans cet état d'esprit que nous avons décidé de mener cette étude pour vérifier l'existence d'une relation de cause à effet entre la justice organisationnelle et l'engagement affectif des fonctionnaires dans l'administration publique au Maroc.

D'une part, la justice organisationnelle est un concept qui se réfère à la perception de la justice par rapport au traitement qu'un employé subit à l'intérieur d'une organisation (Greenberg, 1993). Quand nous évoquons la justice organisationnelle, nous parlons directement de ses trois dimensions : (1) La justice distributive, qui s'intéresse aux rétributions versées par l'organisation ; (2) La justice procédurale, qui se concentre sur la procédure adoptée par une organisation afin de prendre et exécuter une décision ; Et également (3) la justice interactionnelle, qui porte son attention au traitement interpersonnel entre un supérieur et son subordonné. En effet, la justice organisationnelle désigne la présence et l'utilisation de la justice dans le milieu professionnel (Moorman, 1991).

D'autre part, il est devenu crucial pour la réussite de toute organisation de maintenir une relation d'emploi solide entre l'organisation et ses employés. Et c'est ce qu'on appelle de l'engagement organisationnel. Cette relation a été définie comme un « lien psychologique unissant l'employé

et l'organisation, et rendant l'employé moins susceptible de quitter cette dernière volontairement » (Allen et Meyer, 1996). L'engagement organisationnel est composé également de trois dimensions qui sont : (1) L'engagement affectif, qui désigne l'attachement de l'individu à son organisation ; (2) L'engagement de continuation (et de départ), qui concerne l'accumulation des avantages au sein de l'organisation ; Et (3) l'engagement normatif qui se caractérise par l'obligation de l'employé de demeurer membre dans une organisation. Il a été mentionné par Meyer & Herscovitch (2001) que de ces trois dimensions, c'est l'engagement affectif qui permet régulièrement de consolider l'engagement des employés au sein des organisations.

C'est dans cette logique que nous avons décidé de poser notre question principale à savoir : Quel est l'impact de la justice organisationnel sur l'engagement affectif ?

La recension des écrits scientifiques que nous avons menée pour répondre à cette problématique nous a permis de définir quatre hypothèses principales, que nous avons testées tout au long de cette recherche, et ce, afin de réaliser l'objectif principal de cette recherche, qui vise à tester l'impact de la justice organisationnelle sur l'engagement affectif des fonctionnaires dans l'administration publique au Maroc. Pour se faire, nous présenterons dans ce qui suit la méthodologie adoptée, les résultats de notre enquête de terrain, et la discussion de ces résultats.

1. Problématique, hypothèses, et méthodologie de recherche

La réforme de l'administration publique au Maroc s'inscrit dans une vision qui a comme objectif de la mettre au service des citoyens et des entreprises, de la rendre capable d'assurer la continuité des services publics de qualité, tout en servant l'intérêt général. Le renforcement des capacités des ressources humaines et de leur engagement auprès des citoyens constitue un levier fondamental, à côté des actions de restructuration et de modernisation de son fonctionnement. La justice organisationnelle semble être un facteur essentiel influençant le comportement des fonctionnaires en général, et leur engagement en faveur de l'administration en particulier. En général, la justice organisationnelle joue un rôle important pour mobiliser les employés, favoriser leur engagement et garantir leurs contributions en faveur de l'organisation. C'est dans cet état d'esprit que s'inscrit notre recherche, qui vise à déterminer l'impact des dimensions de la justice organisationnelle sur le niveau d'engagement affectif des fonctionnaires dans l'administration publique marocaine.

Pour cerner théoriquement notre problématique, nous nous sommes basées sur une revue des écrits scientifiques qui aborde la justice organisationnelle et l'engagement organisationnel.

Cette recension des écrits nous a conduit à poser la question principale qui a guidé notre réflexion à savoir : Quelles sont les dimensions de la justice organisationnelle qui ont un impact significatif sur l'engagement affectif ?

Cette question a été déclinée en plusieurs questions spécifiques, dans une logique rationnelle, respectant les principes d'analyse statistique des différentes variables et de leurs modalités. Nous avons posé en conséquence les questions suivantes :

- ❖ **Comment les fonctionnaires perçoivent-ils la justice organisationnelle ?**
- ❖ **Quel est le niveau d'engagement affectif des fonctionnaires ?**
- ❖ **Existe-t-il une relation entre la justice organisationnelle et l'engagement affectif ?**
- ❖ **Existe-t-il un impact de la justice organisationnelle sur l'engagement affectif ?**

La justice est considérée comme une exigence fondamentale dans le fonctionnement efficace de l'organisation et la satisfaction personnelle des individus. Et comme la note Manville (2008), les perceptions de la justice organisationnelle peuvent avoir des impacts sur les attitudes et les comportements de ces individus, comme la satisfaction, la confiance organisationnelle, la performance, ainsi que l'engagement organisationnel. À ce propos, si la perception de la justice organisationnelle est positive, les personnes ont tendance à être plus satisfaites et engagées dans leur travail (McFarlin et Sweeney, 1992).

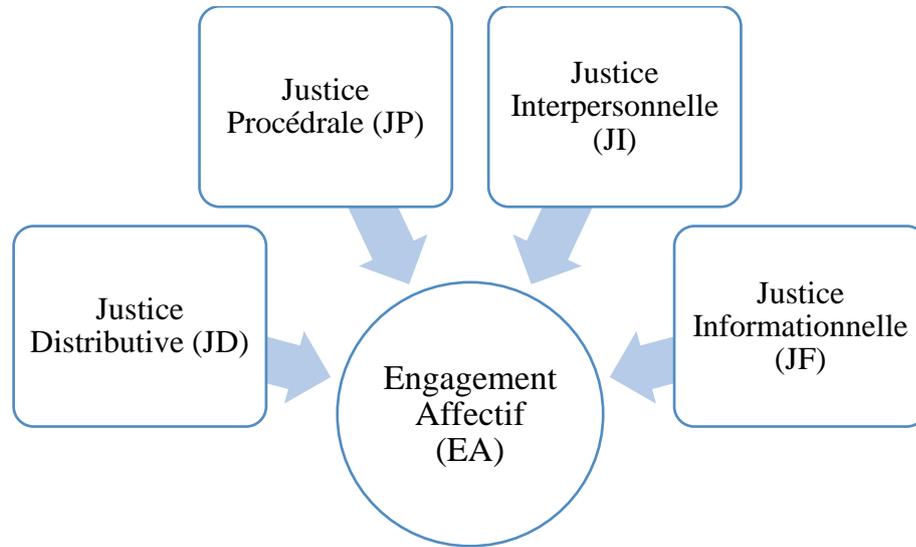
Notre revue de la littérature nous a permis également de définir les hypothèses de recherche, à partir de l'analyse minutieuse des résultats et des conclusions mettant en lien la justice organisationnelle et l'engagement organisationnel.

Nous avons ainsi proposé comme réponses provisoires les hypothèses suivantes :

- ❖ **H1 : la justice distributive a un impact sur l'engagement Affectif.**
- ❖ **H2 : la justice procédurale a un impact sur l'engagement Affectif.**
- ❖ **H3 : la justice interpersonnelle a un impact sur l'engagement Affectif.**
- ❖ **H4 : la justice informationnelle a un impact sur l'engagement Affectif**

Nous avons adopté un positionnement épistémologique positiviste, en menant une étude quantitative avec une approche déductive, en vue de tester la relation de cause à effet entre la justice organisationnelle et l'engagement affectif. Nous avons donc opté pour un questionnaire qui se compose des items relatifs aux variables de notre modèle présenté dans la figure ci-dessous, tout en utilisant l'échelle de Likert de 1 (pas du tout d'accord) à 4 (tout à fait d'accord).

Figure N°1 : Modèle conceptuel de la recherche



Source : élaboré par nos soins.

Le questionnaire a été testé puis envoyé à des fonctionnaires d'une administration publique marocaine (n=49). Les données recueillies ont fait l'objet de différentes analyses statistiques, à savoir : L'analyse descriptive, afin de mesurer le niveau de justice organisationnelle et l'engagement affectif des fonctionnaires au sein de l'administration publique. L'analyse corrélationnelle, permettant de tester la relation de lien entre les quatre dimensions de la justice organisationnelle et l'engagement affectif. Et l'analyse des régressions, en vue de tester les quatre hypothèses susvisées. Nous présentons dans ce qui suit les principaux résultats de notre recherche ainsi que la discussion de ces résultats.

2. Présentation et analyse des résultats

Nous présenterons donc les caractéristiques de la population étudiée, la fiabilité des items ainsi que les différentes analyses réalisées, à savoir : l'analyse descriptive, l'analyse corrélationnelle et l'analyse des régressions. Ensuite, nous procéderons au test de nos hypothèses et après nous discuterons les résultats obtenus.

1.1 Caractéristiques de l'échantillon

Nous remarquons au niveau du genre que 52% de l'échantillon sont des hommes, et que 48% sont des femmes. Ceci se traduit par une égalité des chances au niveau du genre.

Tableau N°1 : Répartition de l'effectif selon le genre

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Femme	20	47,6	47,6	47,6
	Homme	22	52,4	52,4	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

Source : élaboré à l'aide du logiciel SPSS.

Quatre tranches d'âge ont été définies pour notre échantillon. La catégorie la plus dominante est celle qui se situe entre 31 et 40 ans, avec un pourcentage de 45%. En deuxième lieu, nous avons la catégorie ayant un âge de 41 à 50 ans. Elle représente 29% de l'échantillon, suivi par la catégorie ayant un âge de 50 ans (19%) et finalement, la population avec un âge moins de 30 ans (7%).

Tableau N°2 : Répartition de l'effectif selon l'âge

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Moins de 30 ans	3	7,1	7,1	7,1
	31 à 40 ans	19	45,2	45,2	52,4
	41 à 50 ans	12	28,6	28,6	81,0
	50 ans et plus	8	19,0	19,0	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

Source : élaboré à l'aide du logiciel SPSS.

L'ancienneté dans l'organisation est une variable déterminante dans la construction des perceptions et le façonnement des attitudes individuelles. La répartition de l'effectif selon l'ancienneté montre que les gens ayant une ancienneté entre 10 et 20 ans représentent 48% de l'échantillon. Pour la catégorie des répondants ayant une ancienneté entre 20 et 30 ans, elle représente 24% de l'échantillon. Ensuite, nous avons la catégorie de 5 à 10 ans d'ancienneté, qui représente 21% de l'échantillon. Finalement les répondants ayant plus de 30 ans d'ancienneté étaient uniquement 7% de l'échantillon.

Tableau N°3 : Répartition de l'effectif selon l'ancienneté

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	5/10 ans	9	21,4	21,4	21,4
	10/20 ans	20	47,6	47,6	69,0
	20/30 ans	10	23,8	23,8	92,9
	30 ans et plus	3	7,1	7,1	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

Source : élaboré à l'aide du logiciel SPSS.

Le niveau de formation des individus dans notre échantillon varie de la simple formation de technicien à un niveau plus avancé du type Bac+5 et plus. Les résultats du tableau 4 indiquent que parmi les 42 répondants, 74% ont un niveau de formation de bac +5 et 7% de l'échantillon ont un niveau de formation bac +4. Ensuite, nous avons 14% des répondants ayant un niveau de formation de bac +3, alors 5% ont un niveau de formation de bac +2. Il convient donc de conclure que la majorité des répondants ont un niveau de formation de bac +5 avec un grand pourcentage de 74%.

Tableau N°4 : Répartition de l'effectif selon le niveau de formation

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Bac+2	2	4,8	4,8	4,8
	Bac+3	6	14,3	14,3	19,0
	Bac+4	3	7,1	7,1	26,2
	Bac+5 et plus	31	73,8	73,8	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

Source : élaboré à l'aide du logiciel SPSS.

Les fonctionnaires qui ont répondu à notre questionnaire ont différents statuts au sein de leur administration. Il est annoncé dans le tableau ci-dessous que 43% de l'échantillon sont des ingénieurs, 31% sont des administrateurs, 14% sont des techniciens, 5% représentent les cadres bancaires, 3% sont des directeurs Micro finance. Finalement, on a les réalisateurs et les agents de contrats qui représentent 2%.

Tableau N°5 : Répartition de l'effectif selon le statut d'emploi

		Fréquen ce	Pourcenta ge	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Ingénieur	18	42,9	42,9	42,9
	Administrateur	13	31,0	31,0	73,8
	Technicien	6	14,3	14,3	88,1
	Cadre bancaire	2	4,8	4,8	92,9
	Directeur micro finance	1	2,4	2,4	95,2
	Réalisateur	1	2,4	2,4	97,6
	Agent à contrat	1	2,4	2,4	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

Source : élaboré à l'aide du logiciel SPSS.

La variété des profils constituant notre échantillon représente un point positif, dans la mesure où elle nous a permis de recueillir les différentes perceptions autour de notre objet de recherche, et d'avoir ainsi une richesse au niveau des données, en vue d'une meilleure vérification de nos hypothèses.

2.1 Analyse de la fiabilité du questionnaire

Avant d'analyser les données recueillies, il est nécessaire d'analyser la fiabilité des questions posées dans le questionnaire.

Tableau N°6 : Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
,988	,990	29

Source : élaboré à l'aide du logiciel SPSS.

Nous remarquons que la valeur du coefficient α (Alpha de Cronbach) est de 0.988, cela veut dire que la cohérence interne des items est forte. En d'autres termes, notre échelle de mesure est fiable et les items sont cohérents.

3.1 Analyse descriptive

L'analyse descriptive sert à décrire l'échantillon de l'étude et à évaluer la dispersion des scores des participants sur les variables mesurées. Elle nous permet de décrire ces variables à l'aide des mesures de tendance centrale et de dispersion.

Le Tableau 7 présente donc les résultats des statistiques descriptives. Il contient les informations relatives au nombre d'observations, à la moyenne, à l'écart-type, au minimum et au maximum pour chacune des variables étudiées.

Tableau N°7 : Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type	Minimum	Maximum
Justice Distributive	42	2,3946	,63951	1,29	4,00
Justice Procédurale	42	2,3214	,69003	1,00	3,33
Justice Informationnelle	42	2,2798	,72667	1,00	4,00
Justice Interpersonnelle	42	2,9107	,78247	1,00	4,00
Engagement Affectif	42	2,5272	,70798	1,00	4,00
N valide (liste)	42				

Source : élaboré à l'aide du logiciel SPSS.

D'après ces résultats, nous remarquons que les moyennes des cinq dimensions étudiées ont des valeurs proches, qui varient entre 2,27 et 2,91. En nous rapportant notre échelle de mesure de Likert allant de 1 (pas du tout d'accord) à 4 (tout à fait d'accord), et en considérant qu'une moyenne supérieure à 2 tend vers la valeur d'une moyenne qui égale 3 nous constatons que :

Les participants à l'étude sont en accord avec les énoncés mesurant la justice distributive ($m=2,39$). En fait, les fonctionnaires de manière générale perçoivent un équilibre entre les efforts déployés et les rétributions obtenues. Un sentiment de justice lié à la distribution de récompenses est ainsi ressenti par ces derniers.

Pour la justice procédurale, les répondants sont en accord avec les énoncés mesurant cette dimension ($m=2,32$). Ceci confirme que les procédures sont mises en œuvre équitablement pour tout le monde.

Concernant la justice informationnelle, les répondants sont – en moyenne – proche d'être « d'accord » avec les énoncés mesurant cette variable ($m=2,27$). Ceci met en évidence que les fonctionnaires, d'une manière générale, ont tous accès aux informations qui sont fiables et complètes.

Quant à la justice interpersonnelle, les résultats prouvent également que les participants à l'étude sont en accord avec les énoncés mesurant cette dimension ($m=2,91$). En effet, ces participants semblent généralement être satisfaits de leurs relations interpersonnelles avec leurs supérieurs hiérarchiques.

De ce fait, on se permet de dire que les personnes interrogées éprouvent la présence de la justice que ce soit sur le plan de la distribution salariale, de l'application des procédures, du partage de l'information, et du traitement interpersonnel des supérieurs vis-à-vis des subordonnés.

En ce qui concerne notre variable dépendante qui est l'engagement affectif, elle a une moyenne de 2,52. Les répondants sont en accord avec les énoncés mesurant cette variable. Ce qui signifie qu'ils s'estiment être attachés de manière affective à l'administration.

Ainsi, nous remarquons que les valeurs de l'écart-type pour chacune des variables varient entre 0.63 et 0.78. Ces valeurs sont donc faibles par rapport à la moyenne (qui varie entre 2,27 et 2,91), ce qui signifie que les valeurs sont peu dispersées autour de la moyenne. Autrement dit, les perceptions de notre échantillon sont homogènes.

Après l'analyse descriptive, nous allons procéder à l'analyse corrélacionnelle qui va nous permettre de vérifier l'existence d'une relation entre les quatre dimensions de la justice organisationnelle et l'engagement affectif des fonctionnaires.

4.1 Analyse corrélacionnelle

Pour étudier la liaison entre les deux variables que nous traitons : la justice organisationnelle (variable indépendante) et l'engagement affectif (variable dépendante), nous allons procéder à l'analyse corrélacionnelle. Nous avons analysé en premier lieu les corrélacions entre les quatre dimensions de la justice organisationnelle (justice distributive, procédurale, informationnelle et interpersonnelle). Nous avons analysé en second lieu les corrélacions entre ces dimensions de la justice organisationnelle et l'engagement affectif.

1.4.2. Corrélacions des dimensions de la justice organisationnelle

Le tableau 8 constitue la matrice de corrélacion de Pearson (r) sur les quatre dimensions de la justice organisationnelle.

Tableau N°8 : Matrice de Corrélations des dimensions de la justice organisationnelle (Corrélation de Pearson) N=42

			Justice Distributive	Justice Procédurale	Justice Informationnelle	Justice Interpersonnelle
Justice Distributive	Corrélation de Pearson			,932**	,956**	,897**
	Sig. (Bilatérale)			,000	,000	,000
	N		42	42	42	42
Justice Procédurale	Corrélation de Pearson		,932**		,957**	,920**
	Sig. (Bilatérale)		,000		,000	,000
	N		42	42	42	42
Justice Informationnelle	Corrélation de Pearson		,956**	,957**		,922
	Sig. (Bilatérale)		,000	,000		,000
	N		42	42	42	42
Justice Interpersonnelle	Corrélation de Pearson		,897**	,920**	,922**	
	Sig. (Bilatérale)		,000	,000	,000	
	N		42	42	42	42

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

Source : élaboré à l'aide du logiciel SPSS.

Comme nous pouvons le remarquer, ces corrélations varient entre 0,897 et 0,957 ce qui est très significatif. De ce fait, les dimensions de la justice organisationnelle entretiennent une forte relation entre elles. Nous allons également mesurer le lien entre les quatre dimensions de la justice organisationnelle et l'engagement affectif et montrer la force de la relation entre ces variables.

1.4.2. Corrélations entre les dimensions de la justice organisationnelle et l'engagement affectif

Le Tableau 9 présente les résultats de la matrice de corrélation entre les quatre dimensions de la justice organisationnelle et l'engagement affectif. Nous constatons que les valeurs du coefficient de corrélation varient entre $r=0,924$ et $r=0,963$.

Tableau N°9 : Matrice de Corrélations entre les dimensions de la justice organisationnelle et 'engagement affectif (Corrélation de Pearson) N=42

		Engagement Affectif
Justice Distributive	Corrélation de Pearson	,940**
	Sig. (Bilatérale)	,000
	N	42
Justice Procédurale	Corrélation de Pearson	,963**
	Sig. (Bilatérale)	,000
	N	42
Justice Informationnelle	Corrélation de Pearson	,952**
	Sig. (Bilatérale)	,000
	N	42
Justice Interpersonnelle	Corrélation de Pearson	,924**
	Sig. (Bilatérale)	,000
	N	42
** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).		

Source : élaboré à l'aide du logiciel SPSS.

Au sein de cette matrice, nous remarquons qu'il existe une corrélation positive et statistiquement significative entre la justice distributive et l'engagement affectif ($r=0,940$; $p=0.000$). Selon ce résultat, nous pouvons constater que, plus les fonctionnaires perçoivent de la justice distributive au sein de l'administration, plus leur niveau d'engagement affectif est élevé.

Entre la justice procédurale et l'engagement affectif, il existe aussi une corrélation positive et significative ($r=0,963$; $p=0.000$). Cela signifie que, plus il y a de la justice procédurale au sein de l'administration, plus le niveau d'engagement affectif est élevé.

Pour la justice informationnelle et l'engagement affectif, nous remarquons qu'il existe une corrélation positive et significative entre ces deux variables ($r=0,952$; $p=0.000$). Ce résultat montre également que, plus il existe de la justice informationnelle au sein de l'organisation, plus le niveau d'engagement affectif des fonctionnaires est important.

Quant à la relation entre la justice interpersonnelle et l'engagement affectif, Il existe également une corrélation positive et significative entre ces variables ($r= 0,924$; $p=0.000$). Nous déduisons ainsi que, plus les fonctionnaires perçoivent de la justice interpersonnelle, plus leur niveau d'engagement affectif est élevé.

Nous retenons que les quatre dimensions de justice organisationnelle sont corrélées positivement et significativement avec l'engagement affectif. En d'autres termes, plus les sujets perçoivent de la justice distributive, procédurale, interpersonnelle ou informationnelle et plus ils sont affectivement engagés. Suite aux valeurs significatives de corrélations entre les quatre dimensions de la justice organisationnelle et l'engagement affectif, nous avons procédé au calcul de la moyenne des quatre dimensions de la justice organisationnelle, pour vérifier ensuite sa corrélation avec l'engagement affectif. Le tableau suivant présente le résultat de cette corrélation entre notre variable indépendante et notre variable dépendante.

Tableau N°10 : Matrice de corrélations de la moyenne des dimensions de la justice organisationnelle avec l'engagement affectif

		Justice Organisationnelle	Engagement Affectif
Justice Organisationnelle	Corrélation de Pearson	1	,970**
	Sig. (Bilatérale)		,000
	N	42	42
Engagement Affectif	Corrélation de Pearson	,970**	1
	Sig. (Bilatérale)	,000	
	N	42	42

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

Source : élaboré à l'aide du logiciel SPSS.

Nous remarquons donc une forte corrélation ($r=0,970$) entre la moyenne des dimensions de la justice organisationnelle et l'engagement affectif. Ce qui confirme l'existence d'une relation entre les deux variables. Toutefois, cette relation ne nous permet pas de vérifier le lien de cause

à effet, ce qui nous a poussés à procéder à l'analyse des régressions multiples, pour déterminer l'impact des dimensions de la justice organisationnelle sur l'engagement affectif.

5.1 L'analyse des régressions

L'objectif général de la régression multiple (terme utilisé initialement par Pearson, 1908) est d'étudier l'effet des variables indépendantes sur la variable dépendante. En d'autres termes, cette analyse va nous permettre de vérifier la relation de cause à effet entre les quatre dimensions de la justice organisationnelle (distributive, procédurale, informationnelle et interpersonnelle) et l'engagement affectif des fonctionnaires, ce qui va permettre par conséquent de tester nos hypothèses.

Le tableau 11 indique les variables explicatives qui ont été introduites dans notre modèle.

Tableau N°11 : Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	Justice Interpersonnelle Justice Distributive Justice Procédurale Justice Informationnelle ^b	.	
a. Variable dépendante : Engagement Affectif			
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.			

Source : élaboré à l'aide du logiciel SPSS.

Après avoir intégré les quatre modalités de notre variable indépendante avec la variable dépendante, nous allons vérifier jusqu'à quel niveau de variation ces modalités de la justice organisationnelle expliquent l'engagement affectif. Le tableau 12 présente les résultats concernant le coefficient R et R² de corrélation de régression multiple.

Tableau N° 12 : Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Variation de F
1	,973 ^a	,946	,940	,17315	,946	162,114
Modèle	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F			
1	4	37	,000		,373	
a. Prédicteurs : (Constante), Justice Interpersonnelle, Justice Distributive, Justice Procédurale, Justice Informationnelle						
b. Variable dépendante : Engagement Affectif						

Source : élaboré à l'aide du logiciel SPSS.

Nous constatons que le coefficient R est très élevé (0.973). Cela signifie que les variables indépendantes prédisent la variable dépendante. Et parce que R englobe toutes les variables indépendantes, il se pourrait qu'une variable indépendante ne contribue pas au résultat, il faudra donc examiner le tableau 14 (coefficients) pour plus de précisions. Le coefficient R²= (0.946/ 94,6%) il indique le niveau de variation de l'engagement affectif tel qu'il est expliqué par les quatre modalités de la justice organisationnelle. En effet, les 4 variables indépendantes ensemble expliquent la variable dépendante dans un fort pourcentage de 94,6%.

L'erreur standard de l'estimation doit avoir une petite valeur afin de prouver la stabilité du modèle, attestant ainsi de son pouvoir prédictif. La valeur ici est de 0.17315, ce qui nous permet de déduire que le modèle est stable. Par la suite, il sera important de voir la valeur de la variation de F (test de Fisher) qui doit être la plus grande possible. En effet, la variation affichée est de F=162.114, ce qui représente un très haut niveau de significativité.

Dans le tableau 13 (ANOVA), nous remarquons qu'il existe une similarité au niveau de la valeur F. De plus, le niveau de significativité représente une valeur de 0.000, ce qui veut également dire que l'équation de régression est très bonne. Ceci nous permet de déduire que les variables explicatives contribuent d'une manière très significative dans la variable de l'engagement affectif.

Tableau N°13 : ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	19,441	4	4,860	162,114	,000 ^b
	t de Student	1,109	37	,030		
	Total	20,551	41			

a. Variable dépendante : Engagement Affectif

b. Prédicteurs : (Constante), Justice Interpersonnelle, Justice Distributive, Justice Procédurale, Justice Informationnelle

Source : élaboré à l'aide du logiciel SPSS.

Le tableau de calcul du coefficient Bêta standardisé est utile dans le cas de régression multiple, car il permet de déterminer laquelle (ou lesquelles) des variables indépendantes contribue(nt) significativement au modèle. En effet, chaque coefficient Beta est testé en fonction de l'hypothèse nulle voulant que $B = 0$ dans le modèle.

Tableau N°14 : Coefficients^a

Modèle		Coefficients standardisés B	Erreur standard	Coefficients standardisés Bêta	T	
1	(Constante)	,080	,123		,655	,516
	Justice Distributive	,237	,148	,214	1,599	,118
	Justice Procédurale	,512	,146	,499	3,506	,001
	Justice Informationnelle	,124	,168	,127	,737	,466
	Justice Interpersonnelle	,141	,095	,155	1,481	,147

a. Variable dépendante : Engagement Affectif

Source : élaboré à l'aide du logiciel SPSS.

La significativité doit être inférieure à 0.01 pour pouvoir déduire que le résultat est significatif, et que la variable indépendante a un impact sur la variable dépendante. Ainsi :

- ❖ Si la valeur Bêta < 0.29 , on dit que l'effet est faible ;
- ❖ Si la valeur $0.3 < \text{Bêta} < 0.49$, l'effet est moyen ;
- ❖ Et si la valeur Bêta < 0.5 , l'effet est fort.

Nous pouvons à ce niveau d'analyse tester nos hypothèses grâce à l'analyse de la valeur du coefficient Bêta.

La variable de la justice distributive n'a pas d'effet sur la variable dépendante, son coefficient bêta standardisé est de 0.24, $T=1.599$ et la significativité est égale à 0.118, ce qui est inférieur à 0.01, et par conséquent, l'effet n'est pas significatif. Ce résultat renvoie à l'absence d'impact de la justice distributive sur l'engagement affectif. De ce fait, notre première hypothèse alternative H1 : la justice distributive a un impact sur l'engagement Affectif est rejetée.

La variable de la justice procédurale a un effet fort sur la variable de l'engagement affectif, son coefficient bêta standardisé est de 0.499 avec un $T= 3.506$ et une significativité égale à $0.001 < 0.01$. Il est donc significatif. La relation de cause à effet est donc significative et forte, puisque la valeur Bêta est supérieure à 0.49. Notre deuxième hypothèse alternative H2 : la justice procédurale a un impact positif sur l'engagement affectif est corroboré, et l'hypothèse nulle est rejetée.

La variable de la justice informationnelle n'a pas un effet sur la variable dépendante, son coefficient bêta standardisé est de 0.127, $T=0.737$ et une significativité égale à 0.466, il est donc inférieur à 0.01. Ce qui n'est pas significatif. Ceci dit, l'hypothèse alternative H3 : la justice informationnelle a un impact positif sur l'engagement affectif est rejetée.

La variable de justice interactionnelle n'a pas un effet sur la variable engagement affectif, son coefficient bêta standardisé est 0.155, $T=1.481$ et une significativité égale à 0.147. Il est donc inférieur à 0.01. Ce qui n'est pas significatif. En conséquence, l'hypothèse alternative H4 : la justice interactionnelle a un impact positif sur l'engagement affectif est rejetée.

Nous pouvons conclure donc que seule la justice procédurale a un impact positif et significatif sur l'engagement affectif. Ce qui veut dire que la connaissance du déroulement et de la base de la procédure est un besoin nécessaire pour la majorité des fonctionnaires, qui cherchent toujours à l'assouvir. L'individu va sentir une certaine équité et une sécurité dans son lieu de travail, et comme toute chose étant égale, va certes le pousser à respecter et à sentir une redevabilité et un

engagement affectif par rapport à son administration, dans un contexte de justice procédurale, et non pas distributive, informationnelle ou interpersonnelle.

3. Discussion

L'objectif du présent article est de tester l'impact de la justice organisationnelle sur l'engagement affectif. Raison pour laquelle nous avons formulé et testé quatre hypothèses.

Nous avons observé dans la première étape que les fonctionnaires de cette administration publique, perçoivent de façon positive les dimensions de justice organisationnelle. Ainsi, ils s'estiment attachés de manière affective à l'administration. Les résultats obtenus dans la deuxième étape indiquent qu'il existe une relation forte et significative entre les dimensions de la justice organisationnelle et l'engagement affectif. Cela signifie que le niveau d'engagement affectif varie d'une manière positive avec la variation du niveau de la justice organisationnelle. Nous avons opté également pour l'analyse des régressions afin de vérifier la relation de cause à effet entre ces dimensions de justice organisationnelle et l'engagement affectif. Ainsi, nous avons constaté qu'en dépit de la forte corrélation entre les dimensions de la justice organisationnelle et l'engagement affectif, il n'existe pas une relation directe de cause à effet entre ces variables. Nous avons également remarqué que parmi les quatre dimensions de la justice organisationnelle, seule la justice procédurale a un impact sur l'engagement affectif. Ce résultat rejoint les résultats de l'analyse corrélationnelle qui montraient que la justice procédurale est celle qui a la plus forte corrélation avec l'engagement affectif.

Ces résultats ne sont pas conformes aux conclusions de la littérature. En effet, les études déjà réalisées, révèlent que les quatre dimensions de la justice organisationnelle ont un impact sur le développement de l'engagement affectif. En outre, la justice distributive est la dimension de la justice qui détient le niveau d'influence le plus élevé sur l'engagement affectif (Colquitt et al., 2001 ; Cohen-Charash et Spector, 2001 ; Viswesvaran et Ones, 2002 ; Meyer et al., 2002 ; Behson, 2011 ; Simons et Roberson, 2003 ; Simard et al., 2005 ; Fischer et Smith, 2006 ; Kwon, 2006 ; Paré et Tremblay, 2007, Kumar et al., 2009, Sulu et al., 2010, Whitener et al., 2001 ; Shapira-Lishchinsky et Even-Zohar, 2011).

En conséquence, et afin d'argumenter nos résultats, nous allons faire appel à la théorie de Leventhal (1980), qui explique les mécanismes entourant la perception de justice procédurale. Selon cette théorie, il existe six règles permettant d'évaluer l'impartialité des procédures utilisées pour décider de l'allocation des ressources organisationnelles. Il s'agit de : (1) La constance d'utilisation des règles procédurales ; (2) Les biais procéduraux des autorités ; (3) La

qualité des informations utilisées dans la prise de décision (4) La possibilité de renverser une décision injuste ; (5) La représentativité des parties prenantes au sein du processus ; Et (6) le niveau d'éthique de la procédure (Leventhal, 1980).

Selon cette théorie, lorsqu'un employé perçoit de l'injustice à l'égard de la procédure ayant permis la distribution des ressources, celui-ci réagit négativement envers l'organisation pour laquelle il travaille (Cohen-Charash et Spector, 2001). Cette théorie permet de croire qu'un manque de justice procédurale favoriserait une diminution du niveau d'engagement affectif. De plus, selon Cohen-Charash et Spector (2001), lorsque les procédures organisationnelles utilisées dans le cadre de la prise de décision sont injustes, les employés sentent qu'ils ont peu à perdre en changeant d'employeur. D'ailleurs, ces relations ont été soutenues par deux méta-analyses (Cohen-Charash et Spector, 2001 ; Meyer et al., 2002) et trois études subséquentes (Simons et Roberson, 2003 ; Simard et al., 2000 ; Fischer et Smith, 2006).

Sur le plan empirique, nous comprenons d'après ces résultats que la culture de l'administration publique veille au respect des procédures. Par conséquent, l'efficacité d'une procédure s'explique par la nécessité de juger et de contrôler l'administration à travers la maîtrise et l'application des processus quelles que soient leurs natures, afin de tenir compte de toutes les exigences légales et éviter toutes sortes de dérives et de conflits éventuels entre les fonctionnaires. Le respect de la procédure sert comme preuve du bon travail et de l'équité. Autrement dit, la loi et les règles sont applicables à tout le monde et de la même manière, et il n'y a pas une sorte de discrimination entre les fonctionnaires. Ainsi, lorsque les procédures organisationnelles adoptées dans le cadre de la prise de décision sont justes, cela impacte le niveau d'engagement affectif des fonctionnaires.

Conclusion

Le Maroc a lancé sous le règne de Sa Majesté le roi Mohammed VI plusieurs chantiers de développement et de réformes pour faire face aux difficultés économiques et sociales. La réforme de l'administration publique représente un chantier qui occupe une place centrale dans cette mouvance socioéconomique. Elle joue un rôle prépondérant dans la continuité du service public, et se place comme garant de l'intérêt général. La modernisation de l'administration repose particulièrement sur le développement des capacités de ses ressources humaines, et de leur mobilisation en faveur du bien des citoyens. C'est dans cet état de fait que nous avons décidé de mener cette étude dans ce champ d'investigation assez complexe et compliqué, en ayant comme objectif l'analyse de l'impact de la justice organisationnelle sur l'engagement affectif des fonctionnaires dans l'administration publique marocaine. Nous avons opté pour l'étude d'une administration publique au Maroc, en adoptant un positionnement épistémologique positiviste, en menant une recherche quantitative, tout en adoptant une approche déductive.

Les résultats ont montré l'existence d'une relation entre les quatre dimensions de la justice organisationnelle et l'engagement affectif certes. Mais, seule la justice procédurale a un impact positif et significatif sur l'engagement affectif. Nous pouvons conclure donc que le respect et l'application des procédures, ainsi que la possibilité d'avoir une influence sur la prise des décisions au sein de l'administration, conduiraient les fonctionnaires à percevoir de la justice procédurale, qui contribuerait à améliorer leur engagement affectif. Notons bien que notre champ d'investigation concerne une administration publique, dans laquelle le respect des procédures constitue le socle de base du métier d'agent administratif. Les procédures sont élaborées et appliquées au même pied d'égalité à tous les fonctionnaires. Ceci permet donc d'influencer leur niveau d'engagement envers l'administration. Dans ce sens, lorsque ces fonctionnaires éprouvent la présence de la justice procédurale, leur sentiment d'engagement affectif ne cesse d'accroître et de s'intensifier. Autrement dit, lorsque les procédures organisationnelles adoptées sont justes, cela augmente le niveau d'engagement affectif des fonctionnaires dans l'administration publique marocaine.

Cette étude ouvre la porte à des recherches futures. D'abord, elle pourrait être utile aux chercheurs qui s'intéressent à l'impact de la justice organisationnelle sur l'engagement affectif des employés œuvrant dans d'autres secteurs d'activités. Elle pourrait également servir de piste à des chercheurs désirant tester l'impact des dimensions de la justice organisationnelle sur

d'autres dimensions de l'engagement organisationnel, à savoir l'engagement normatif et l'engagement de continuité. Par ailleurs, Les résultats obtenus incitent les managers à faire des choix judicieux quant à l'application des procédures dans l'organisation en général, et les pratiques de gestion des ressources humaines en particulier. Ils pourront ainsi être plus éclairés sur le rôle de la justice organisationnelle dans l'organisation et sur ce qui peut influencer l'engagement organisationnel de leurs employés.

BIBLIOGRAPHIE

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of vocational behavior*, 49(3), 252-276.
- 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.
- Caykoylu, S., Egri, C. P., Havlovic, S., & Bradley, C. (2011). Key organizational commitment antecedents for nurses, paramedical professionals and non-clinical staff. *Journal of Health Organization and Management*.
- Chew, J., & Chan, C. C. (2008). Human resource practices, organizational commitment and intention to stay. *International journal of manpower*.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational behavior and human decision processes*, 86(2), 278-321.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of applied psychology*, 86(3), 425.
- Conway, E., & Monks, K. (2009). Unravelling the complexities of high commitment: an employee-level analysis. *Human Resource Management Journal*, 19(2), 140-158.
- Crow, M. S., Lee, C. B., & Joo, J. J. (2012). Organizational justice and organizational commitment among South Korean police officers: An investigation of job satisfaction as a mediator. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*.
- Dorenbosch, L., de Reuver, R., & Sanders, K. (2006). Getting the HR message across: The linkage between line-HR consensus and "commitment strength" among hospital employees. *management revue*, 274-291.
- El Akremi, A., Nasr, M. I., & Camerman, J. (2006). Justice organisationnelle: Un modèle intégrateur des antécédents et des conséquences. *Comportement organisationnel*, 2, 47-90.
- Fiorito, J., Bozeman, D. P., Young, A., & Meurs, J. A. (2007). Organizational commitment, human resource practices, and organizational characteristics. *Journal of Managerial issues*, 186-207.

- Fischer, R., & Smith, P. B. (2006). Who cares about justice? The moderating effect of values on the link between organisational justice and work behaviour. *Applied Psychology*, 55(4), 541-562.
- Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management journal*, 32(1), 115-130.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of management*, 16(2), 399-432.
- Greenberg, J. (1993). Stealing in the name of justice: Informational and interpersonal moderators of theft reactions to underpayment inequity. *Organizational behavior and human decision processes*, 54(1), 81-103.
- Khan, H., Razi, A., Ali, S.A., Asghar, A. (2011). A Study on Relationship Between Organizational Job Commitment, and its Determinants Among CSRS and Managerial Level Employees of Pakistan (Telecommunication Sector). *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research Business*, 3(8).
- Koh H., C. & Boo. E., H. (2004), Organizational ethics and employee satisfaction and commitment. *Management Decision*, 42 (5): 677-693.
- Konovsky, M. A. (2000). Understanding procedural justice and its impact on business organizations. *Journal of management*, 26(3), 489-511.
- Kumar, K., Bakhshi, A., & Rani, E. (2009). Organizational Justice Perceptions as Predictor of Job Satisfaction and Organizational Commitment. *IUP Journal of Management Research*, 8(10).
- Kwon, J.W. (2006), "Distributive and procedural justice as predictors for organizational outcomes in Korea and Malaysia: an integrative model", *The Business Review*, Vol. 5, pp. 253-7.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory?. In *Social exchange* (pp. 27-55). Springer, Boston, MA.
- Luna-Arocas, R., & Camps, J. (2008). A model of high performance work practices and turnover intentions. *Personnel Review*.
- Maleki, H., & Taheri, L. M. (2012). Organizational justice: from theory to practice. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 2(10), 10118-10123
- Manville, C. (2008). Justice perceptions and organizational commitment: Would contingent and permanent workers be different?. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 63(3).

- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological bulletin*, 108(2), 171.
- McFarlin, D. B., & Sweeney, P. D. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of management Journal*, 35(3), 626-637.
- McLean, G.N. (2009). The impact of organizational justice and work security on organizational commitment exploring the mediating effect of trust in top management, *The University of Minnesota, Minneapolis, MN*.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human resource management review*, 11(3), 299-326.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L. and Topolnytsky, L. 2002. Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61: 20–52
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?. *Journal of applied psychology*, 76(6), 845.
- Müller, J., & Djuatio, E. (2011). Les relations entre la justice organisationnelle, l'employabilité, la satisfaction et l'engagement organisationnel des salariés. *Revue de gestion des ressources humaines*, (4), 46-62.
- Paré, G., & Tremblay, M. (2007). The influence of high-involvement human resources practices, procedural justice, organizational commitment, and citizenship behaviors on information technology professionals' turnover intentions. *Group & Organization Management*, 32(3), 326–357.
- Shapira-Lishchinsky, O., & Even-Zohar, S. (2011). Withdrawal behaviors syndrome: An ethical perspective. *Journal of Business Ethics*, 103(3), 429-451.
- Simard, G., Doucet, O., & Bernard, S. (2005). Pratiques en GRH et engagement des employés: le rôle de la justice. *Relations industrielles/Industrial Relations*, 60(2), 296-319.

- Simons, T., & Roberson, Q. (2003). Why managers should care about fairness: The effects of aggregate justice perceptions on organizational outcomes. *Journal of applied psychology*, 88(3), 432.
- Su, S., Baird, K., & Blair, B. (2013). Employee organizational commitment in the Australian public sector. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(2), 243-264.
- Suliman, A., & Al Kathairi, M. (2013). Organizational justice, commitment and performance in developing countries: The case of the UAE. *Employee Relations*.
- Sulu, S., Ceylan, A., & Kaynak, R. (2010). Work alienation as a mediator of the relationship between organizational injustice and organizational commitment: Implications for healthcare professionals. *International Journal of Business and Management*, 5(8), 27.
- Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2002). Examining the construct of organizational justice: A meta-analytic evaluation of relations with work attitudes and behaviors. *Journal of Business Ethics*, 38(3), 193-203.
- Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2002). Examining the construct of organizational justice: A meta-analytic evaluation of relations with work attitudes and behaviors. *Journal of Business Ethics*, 38(3), 193-203.
- Wang, X., Liao, J., Xia, D., & Chang, T. (2010). The impact of organizational justice on work performance: Mediating effects of organizational commitment and leader-member exchange. *International Journal of manpower*.
- Whitener, Ellen. (2001). Do 'High Commitment' Human Resource Practices Affect Employee Commitment? A Cross-Level Analysis Using Hierarchical Linear Modeling. *Journal of Management - J MANAGE*. 27. 515-535.