

JUSTICE ORGANISATIONNELLE ET IMPLICATION AU TRAVAIL CHEZ LES INSTITUTEURS CONTRACTUALISÉS*

Lilly Berthe KOUEMO SOPDOM¹, Edouard Adrien MVESSOMBA²

DOI: 10.52846/AUCPP.2023.1.17

Résumé

L'implication au travail est une préoccupation pour les chercheurs qui proposent des stratégies permettant de fidéliser les salariés et les motiver à travailler continuellement. Cette problématique a fait l'objet de nombreuses recherches dans les contextes américains et européens. Malgré la multiplicité de ces recherches, une infirme partie a mis en relation la justice organisationnelle et l'implication au travail dans le contexte africain en général et camerounais en particulier. La présente recherche se propose d'étudier la relation entre la justice organisationnelle et l'implication au travail. À cet effet, un questionnaire composé des échelles de la justice organisationnelle de Roy et de l'implication au travail de Allen et Meyer, précédé d'un test d'amorçage et des items mesurant les caractéristiques sociodémographiques a été élaboré et administré à trois sous-échantillons ($n = 25 \times 3$, $N=75$) d'instituteurs contractualisés de la ville de Yaoundé. Le logiciel GraphPad PRISM^R 5 a permis de faire le test de l'ANOVA. Il ressort des résultats que : la justice distributive influence l'implication au travail ($F(2)72 = 28,15$ et $p. < 0,0001$), la justice procédurale influence l'implication au travail ($F(2)72 = 30,24$; $p. < 0,0001$) et la justice interactionnelle influence l'implication au travail ($F(2)72 = 26,102$; $p. < 0,0001$). Ces résultats peuvent constituer un support susceptible d'aider l'État, 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 instituteurs contractualisés.

Mots-clés : Justice organisationnelle ; Implication au travail ; Instituteurs contractualisés.

* This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited. Authors retain the copyright of this article.

¹ Assistant Teacher, PhD in Social Psychology, University of Ngaoundere, Cameroon, e-mail address: kouemo17@gmail.com, corresponding author

² Professor PhD in Social Psychology, University of Yaounde, Cameroon, e-mail address: emvesso@gmx.fr

ORGANIZATIONAL JUSTICE AND INVOLVEMENT AT WORK AMONG CONTRACT TEACHERS

Abstract

Involvement at work is a concern for researchers who propose strategies to retain employees and motivate them to work continuously. This issue has been the subject of much research in the American and European contexts. Despite the multiplicity of this research, one part has linked organizational justice and involvement at work in the African context in general and Cameroon in particular. This research aims to investigate the relationship between organizational justice and workplace involvement. To this end, a questionnaire composed of the organizational justice scales of Roy and the involvement at work scales of Allen and Meyer, preceded by a priming test and items measuring sociodemographic characteristics, was developed and administered to three subsamples ($n = 25 \times 3$, $N = 75$) of contract teachers in the city of Yaoundé. The GraphPad PRISMR 5 software was used to test ANOVA. The results show that: distributive justice influences involvement at work ($F(2)72 = 28.15$; $p < 0.0001$), procedural justice influences involvement at work ($F(2)72 = 30.24$; $p < 0.0001$) and interactional justice influences involvement at work ($F(2)72 = 26.102$; $p < 0.0001$). These results can be a support likely to help the State, education partners and school heads who reflect on a daily basis on the strategies to be implemented to stimulate involvement at work among contract teachers.

Key words: *Organizational justice; Involvement at work; Contract teachers.*

1. Introduction

L'implication au travail a fait l'objet de plusieurs investigations (Allen & Meyer, 1990 ; Lacroux, 2008 ; Lévy-Leboyer, 2006 ; Louche, 2007 ; Neveu & Thévenet, 2002 ; Paillé, 2006) en psychologie du travail et des organisations. Elle est généralement définie comme une attitude qui décrit le comportement d'un salarié au travail (Saleh & Hoseck, 1976). C'est également un état psychologique qui caractérise le rapport de l'employé à l'organisation et qui a une incidence sur la décision de demeurer au sein de l'organisation (Meyer & Allen, 1991).

De nombreux facteurs étudiés en psychologie du travail et des organisations se sont révélés d'importants prédicteurs de l'implication au travail. Parmi ceux-ci, l'on a entre autres, 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 (Cameran, Cropanzano & Vandenberghe, 2007 ; De Gilder, 2003 ; Colquitt *et al.* 2001 ; Cohen-Charash & Spector, 2001 ; Tyler & Lind, 1992).

Au Cameroun en 2012 l'on observe 315 départs volontaires et 200 absences au poste (Ministère du Travail et de la Sécurité Sociale [MINTSS], 2012). Sur 500 fonctionnaires, 63,6 % d'absences et 36,2 % de retard au travail (Ministère de la Recherche Scientifique et de l'Innovation, 2014). Particulièrement, chez les instituteurs contractualisés l'on constate en 2007, 50 % d'absences au travail (Kom,

2007). 54,2 % d'absences en 2013 : soit 10 % pour les maîtres de parents, 13 % pour les enseignants fonctionnaires et 25,2 % pour les enseignants contractualisés (MINEDUB, 2013). En 2015, 57 % d'absences, 25 % de retard et 15 % de départ (MINEDUB, 2015).

1.1. Justice organisationnelle

La justice organisationnelle est définie comme étant l'équité perçue des échanges prenant place dans une organisation, qu'ils soient sociaux ou économiques et impliquant l'individu dans sa relation avec ses supérieurs, ses subordonnés, ses collègues et avec l'organisation prise comme un système (Beugré, 1998). Folger et Cropanzano (1998) la définissent en référence aux règles et aux normes sociales qui régissent l'entreprise sur le plan de la distribution des ressources et des avantages, des processus et des procédures conditionnant cette distribution, et des relations interpersonnelles qui sont associées à ces procédures et distributions. Au regard des définitions précédentes, il apparaît que la justice organisationnelle est un construit multidimensionnel généralement définie par rapport aux dimensions qui la composent. Plusieurs auteurs (Bies & Moag, 1986 ; Beugré, 1998 ; Folger & Cropanzano, 1998 ; Lind, 2001 ; Bies, 2001 ; Byrne & Cropanzano, 2001) s'accordent sur l'existence de trois dimensions de la justice organisationnelle : La justice distributive, la justice procédurale et la justice interactionnelle.

La justice distributive renvoie aux perceptions et aux réactions quant aux rétributions obtenues, au regard à la fois de ce que les employés croient mériter et leur comparaison à autrui (Deutsch, 1975). Elle s'appréhende à une égalité entre contribution/rétribution. La justice procédurale concerne la perception de justice des procédures liée à la distribution des ressources (Thibaut & Walker, 1975).

Pour El Akremi, Nasr et Camerman (2006), la justice procédurale est considérée comme étant l'évaluation des règles et procédures formelles mises en application pour atteindre les résultats d'allocation. 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 (considéré comme une évaluation des procédures menant à la distribution des ressources) et le contrôle décisionnel (se rapportant à la possibilité des individus d'exercer un pouvoir à chaque étape du processus décisionnel).

La justice interactionnelle quant à elle renvoie à la perception de justice par rapport à la qualité du traitement interpersonnel que les individus reçoivent durant l'application des procédures (Bies & Moag, 1986). Greenberg (1993) scinde la justice interactionnelle en deux dimensions : la justice informationnelle (c'est la qualité et à la quantité des explications fournies à l'égard des procédures) et la justice interpersonnelle (c'est la qualité de l'échange interpersonnel entre individus et plus particulièrement entre le supérieur hiérarchique et son collaborateur).

1.2. L'implication au travail

Selon Saleh et Hoseck (1976), l'implication au travail est définie comme une attitude qui décrit le comportement d'un salarié au travail. Dans ce cadre, l'implication au travail fait référence au degré d'identification d'une personne à son travail, 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. Meyer et Allen (1991) distinguent trois dimensions de l'implication : affective, calculée et normative.

L'implication affective c'est le fait pour un individu de s'identifier aux buts et aux valeurs de l'entité d'implication (exemple : son organisation, sa profession ou son syndicat) (Daoud & Masmoudi, 2011). Elle comporte trois dimensions : l'identification aux valeurs de l'organisation, l'engagement vers la réalisation de ses objectifs et l'attachement affectif à son égard. En dehors de la dimension affective, il existe également une dimension 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. Par exemple, les avantages reçus après chaque mission ou encore les primes de travail favorisent le désir de rester membre d'une organisation. Elle comprend deux dimensions : les investissements (c'est la comparaison entre les avantages retirés et les sacrifices consentis) et le manque d'alternatives (c'est le fait pour un salarié de ne pas pouvoir être recruté dans une autre organisation ou de ne pas trouver un autre emploi plus bénéfique). Si certains salariés s'impliquent au travail par amour, avantages, d'autres par contre le font par loyauté.

L'implication normative c'est l'ensemble des pressions normatives internalisées qui poussent un individu à agir dans le sens des objectifs et des intérêts de l'organisation et à le faire, non pas pour en tirer profit, mais parce qu'il est bon et moral d'agir ainsi (Wiener & Vardi, 1980). Pour Allen et Meyer (1990), l'implication normative est une attitude de loyauté vis-à-vis de l'entreprise, dépendant d'un sentiment d'obligation morale à son égard. L'implication normative se réfère donc à des valeurs d'éthique au travail et traduit la décision des employés de rester dans l'organisation comme un devoir.

2. Méthodologie

Une étude a été réalisée auprès de 75 instituteurs contractualisés, comprise dans la tranche d'âge de [20-45]ans. Les deux sexes sont inégalement répartis dans un échantillon de 37,33 % d'hommes (n= 28), contre 62,67 % de femmes (n= 47). Le travailleur le moins âgé en termes d'ancienneté au poste est d'un an contre sept ans pour le plus âgé. Tous sélectionnés à partir de la technique d'échantillonnage par choix raisonné. Elle s'est déroulée le 13 mai 2015 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 (Quivy & Van Campenhoudt, 1995). Seuls les instituteurs contractualisés ayant lu, accepté et signé le consentement

éclairé ont pris part à cette recherche. L'étude a reçu l'assentiment du département de psychologie de l'université de Yaoundé I.

Un questionnaire a permis de collecter les données de manière directe auprès des instituteurs contractuels de la ville de Yaoundé. Ce questionnaire était présenté comme suit :

- un texte d'activation pour le premier groupe ou groupe expérimental 1 permettait d'activer la justice organisationnelle. Ici 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* ». Alors pour le deuxième groupe ou groupe expérimental 2, l'injustice organisationnelle a été activée. 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 parti 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* ». Dans le groupe contrôle, les participants ne sont soumis à aucun test d'amorçage.

- l'échelle de Roy (2010) pour la justice organisationnelle a été adaptée au contexte camerounais et à notre étude. Les participants étaient ainsi invités à évaluer leurs perceptions de justice organisationnelle à l'aide de 19 énoncés, évalués par une échelle de type Likert en 5 points allant de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord ». La justice distributive (4 items, ex. : « je trouve que le système de rémunération de cet établissement scolaire est globalement juste »), la justice procédurale (11 items, ex. : « les décisions nous concernant et prises par nos responsables respectent les règles et les procédures cohérentes »). La justice interactionnelle (4 items, ex. : « de manière générale, nos responsables nous traitent avec respect »).

- l'échelle d'implication au travail de Allen et Meyer (1990), traduit par Fabre (1997) et utilisé par Lacroux (2008) a permis de mesurer les trois dimensions de l'implication au travail. Cette échelle est constituée de 18 items. L'implication affective (6 items, ex. : « je serais très heureux de finir ma carrière dans cet établissement scolaire »), l'implication calculée (6 items, ex. : « rester dans cet établissement scolaire est autant une affaire de nécessité que de désir », l'implication normative (6 items, ex. : « cet établissement scolaire mérite bien ma loyauté »).

- Et enfin, les facteurs sociodémographiques interactionnels (4 items, ex. : « de manière générale, nos responsables nous traitent avec respect »).

Pour vérifier l'applicabilité et la compréhension du questionnaire, nous avons eu recours à un prétest. Il a été réalisé le 15 mars 2015, auprès de vingt (20) instituteurs contractualisés de l'École Primaire d'Application de Mvog Betsi groupe 1 et 2 et de l'École Publique de la Garde Présidentielle de la ville de Yaoundé. La validation du questionnaire a été assurée à travers le calcul de l'alpha de Cronbach. Ce calcul s'est effectué à partir du logiciel SPSS version 18. Toutes les échelles ont présenté une bonne fiabilité de cohérence interne avec des alphas de Cronbach tous supérieurs à 0.70. Les données collectées ont été traitées par analyse de variance (ANOVA) et le post hoc de Dunnett à partir du logiciel GraphPad PRISM^R version 5, p était significatif à 0,05.

3. Résultats

3.1. Analyse descriptive des variables

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) des participants ainsi des moyennes de l'implication au travail en fonction de la justice distributive, procédurale et interactionnelle.

• Genre et implication au travail

Tableau 1. Répartition des participants en fonction du genre et de l'implication au travail

		Genre		
		Masculin	Féminin	P
Implication au travail	Moyennes générales implication affective (moy.impl.IA)	2,15	3,18	0,05
	Moyennes générales implication calculée (moy.impl.IC)	2,31	3,19	0,05
	Moyennes générales implication normative (moy.impl.IN)	2,12	2,98	0,05
	Moyennes générales implication au travail	2,19	3,12	0,05

Le tableau 1 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 ; $p. =0,05$).

• Age et implication au travail

Tableau 2. Répartitions des participants en fonction de l'âge et de l'implication au travail

		Age					P
		[20-25]	[26-30]	[31-35]	[36-40]	[41-45]	
Implication au travail	Moyennes générales implication affective	2,53	2,55	2,83	2,87	3,16	0,05
	Moyennes générales implication calculée	2,54	2,51	2,81	2,85	3,33	0,05
	Moyennes générales implication normative	2,54	2,52	2,83	2,85	3,13	0,05
	Moyennes générales implication au travail	2,54	2,53	2,82	2,85	3,21	0,05

Le tableau 2 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).

• Ancienneté et implication au travail

Tableau 3. Répartition des participants en fonction de l'ancienneté au poste et de l'implication au travail

		Ancienneté au poste							P
		1an	2ans	3ans	4ans	5ans	6ans	7ans	
Implication au travail	Moyennes générales implication affective	2,43	2,56	2,58	2,71	2,81	2,93	3,23	0,05
	Moyennes générales implication calculée	2,58	2,51	2,62	2,74	2,85	2,9	3,2	0,05
	Moyennes générales implication normative	2,37	2,52	2,65	2,71	2,81	2,9	3	0,05
	Moyennes générales implication au travail	2,46	2,53	2,62	2,72	2,82	2,91	3,14	0,05

Le tableau 3 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 sur le plan affectif ($M.7\text{ans} = 3,23$; $M.1\text{ans} = 2,43$; $p = 0,05$) et sur le plan normatif ($M.7\text{ans} = 3$; $M.1\text{ans} = 2,37$; $p = 0,05$) 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) ($M.7\text{ans} = 3,2$; $M.1\text{ans} = 2,58$; $p = 0,05$). Les résultats issus de l'analyse des facteurs sociodémographiques et l'implication au travail ont 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). Ces résultats de l'analyse des facteurs secondaires bien que pertinents ne peuvent pas nous permettre de statuer sur nos hypothèses spécifiques.

Tableau 4. Comparaison des moyennes de l'implication au travail des participants en fonction de la justice distributive, de la justice procédurale et de la justice interactionnelle

		Justice distributive			
		Moy	Moy	Moy	P
		GEXPI	GC	GEXP2	
	Moyenne générale	3,48	3,32	1,74	0,0001
		Justice procédurale			
Implication au travail	Moyenne générale	3,38	2,51	2,03	0,0001
			Justice interactionnelle		
	Moyenne générale	3,6	2,15	1,94	0,0001

Légende : Moy.GEXPI (moyennes des participants dans le groupe expérimental 1 : situation de justice distributive, procédurale et interactionnelle), Moy.GEXP2 (moyennes des participants dans le groupe expérimental 2 : situation d'injustice distributive, procédurale et interactionnelle), Moy. GC (moyennes des participants dans le groupe contrôle : situation normale), P : probabilité.

Des comparaisons ont été effectuées entre les moyennes de l'implication au travail des participants en fonction de la justice distributive, de la justice procédurale et de la justice interactionnelle. Il en ressort respectivement que : l'implication au travail, de manière globale, est 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) : ($M.GEXPI = 3,48$; $M.GC = 3,32$; $M.GEXP2 = 1,74$; $p < 0,0001$). 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) : ($M.GEXPI = 3,38$; $M.GC = 2,51$; $M.GEXP2 = 2,03$; $p < 0,0001$). 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 que

dans le groupe expérimental 2 (activation de l'injustice interactionnelle) : ($M.GEXP1 = 3,61$; $M.GC = 2,15$; $M.GEXP2 = 1,94$; $p < 0,0001$).

3.2. Analyse des facteurs principaux

L'analyse de la variance à travers le test de l'ANOVA, appliquée à la justice organisationnelle et l'implication au travail sont présentés dans la rubrique suivante.

• Justice distributive et implication au travail

Tableau 5. 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 de l'implication au travail expliquée par la justice distributive	51.23	2	25.6 13		
Variance de l'implication au travail expliquée par le hasard (Résidu)	65.5	72	.910	28.2	0,0001
Total	116.72	74			

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

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 $\alpha = 0,05$, $ddl = (2)72$; $p < 0,0001$). Pour ce qui est de la comparaison entre la moyenne, 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 = $-0,12897$, $p > 0,0001$). Les résultats qui précèdent nous amènent à confirmer que la justice distributive influence l'implication au travail chez les instituteurs contractualisés. Autrement dit, les instituteurs contractualisés affectés dans le groupe activation de la justice distributive seront plus impliqués au travail que ceux des deux autres groupes.

• **Justice procédurale et implication au travail**

Tableau 6 : 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 de l'implication au travail expliquée par la justice procédurale	34,19	2	34,19		
Variance de l'implication au travail expliquée par le hasard (Résidu)	82,54	72	1,13	30,24	0,0001
Total	116,72	74			

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

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 $\alpha=0,05$, $ddl=(2)72$; $p < 0,0001$). Pour ce qui est de la comparaison entre les moyennes, 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 = $-0,12897$, $p > 0,0001$). Il ressort des résultats que la justice procédurale influence l'implication au travail chez les instituteurs contractualisés. En d'autres termes, les instituteurs contractualisés affectés dans le groupe activation de la justice procédurale seront plus impliqués au travail que ceux des deux autres groupes.

• **Justice interactionnelle et implication au travail**

Tableau 7 : 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 de l'implication au travail expliquée par la justice interactionnelle	49,06	2	24,53		
Variance de l'implication au travail expliquée par le hasard (Résidu)	67,66	72	0,94	26,10	0,0001
Total	116,72	74			

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

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 $\alpha = 0,05$, $ddl = (2)72$; $p < 0,0001$). Pour ce qui est de la comparaison entre les moyennes, 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 = $-1,45609$, $p < 0,0001$). L'analyse des résultats de cette étude montre que *la justice interactionnelle influence l'implication au travail chez les instituteurs contractualisés*. C'est-à-dire que les instituteurs contractualisés affectés dans le groupe activation de la justice interactionnelle seront plus impliqués au travail que ceux des deux autres groupes.

4. Discussion

L'objectif de cette étude était d'étudier la relation entre la justice organisationnelle et l'implication au travail chez les instituteurs contractualisés. Nos résultats ont montré que la justice distributive influence l'implication au travail chez les instituteurs contractualisés. 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 génère des comportements négatifs (s'absenter, arriver en retard voire démissionner) qui tendent à punir l'autorité et la hiérarchie (Thevenet, 1992). Cet état de choses 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. Le 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. Lorsque l'implication est forte, l'individu investit plus de ressources, fait plus de sacrifices ; s'il n'en reçoit pas les bénéfices attendus, il aura tendance à moins s'impliquer, à se sentir exploité. Dans une étude sur l'absentéisme, l'âge et le manque d'implication au travail des jeunes éboueurs, Bouville (2006) a observé que la concurrence pour la promotion interne, un mode de gestion du personnel autoritaire, un manque de reconnaissance sociale et une logique de l'honneur déficiente influencent l'implication au travail.

Ensuit nos résultats ont montré que *la justice procédurale influence l'implication au travail chez les instituteurs contractualisés*. Nos résultats pourraient se justifier par le fait que les décisions prises sans consultations des instituteurs contractualisés et le manque d'explication et de justification entraîneraient des comportements d'absences, de retards et de départs (manque d'implication au travail). 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. Colquitt *et al.* (2001) constatent une forte corrélation entre l'implication organisationnelle, appréhendée à travers l'implication affective et la justice procédurale. Ainsi, 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 (Tremblay *et al.*, 2000). 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. 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 (Regnault, 2009).

Enfin nos résultats ont montré que la justice interactionnelle influence l'implication au travail chez les instituteurs contractualisés. Nos résultats peuvent s'expliquer par le fait que, lorsque les salariés dans une organisation 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 concoure 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 (Cohen, Charash & Spector, 2001).

5. Conclusion

Ce travail a permis 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 des écoles à être plus équitables dans leur travail, 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. Cette implication au travail permettrait également la réduction

des gaspillages des ressources financières de l'État et des parents en termes d'investissements dans l'éducation. Cette étude montre également que les comportements qu'adoptent les administrateurs à l'égard de leurs employés et l'objectivité des procédures d'évaluation des performances mise en place influencent l'implication au travail. Il conviendra donc pour tout administrateur de rester non seulement vigilant à sa propre relation avec ses collaborateurs, mais aussi de veiller à ce que les procédures d'évaluation des performances soient le plus objectives possibles s'il veut impliquer ses salariés au travail. Nos résultats constituent ainsi de très bons supports d'aide à des prises de décisions, si l'on veut mettre en place des pratiques managériales visant à impliquer les salariés au travail.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

1. Allen, N.J., & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
2. Becker, H.S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, (66), 32-42.
3. Beugré, C. (1998). *Managing fairness in organizations*. London : Quorum Books.
4. Bies, R.J. (2001). *Interactional (in) justice : The sacred and the profane*. Mahwah: LEA Publishers.
5. Bies, R.J., & Moag, J.S. (1986). Interactional justice: communication criteria for fairness. In B. Sheppard (Ed). *Research on negotiation in organizations* (pp. 43-55). Greenwich, CT : JAI Press.
6. Bouville, G. (2006). *Absentéisme, âge et manque d'implication au travail : l'exemple des éboueurs*. Document présenté au XVII^e Congrès de l'AGRH sur le travail au cœur de la GRH IAE de Lille et Reims. Management School à l'Université de Rennes 1, Paris.
7. Brangier, E., Lancry, A., & Louche, C. (2004). *Les dimensions humaines du travail : Théories et pratiques en psychologie du travail et des organisations*. Nancy : Presses universitaires de Nancy.
8. Byrne, Z., & Cropanzano, R. (2001). The history of organizational justice: the founders speak. In R. Cropanzano (Ed). *Justice in the workplace: From Theory to Practice* (pp.3-26). Mahwah: LEA Publishers.
9. Camerman, J., Cropanzano, R., & Vandenberghe, C. (2007). The Benefits of Justice for Temporary Workers Group. *Organization Management*, 32 (2), 176-207.
10. Cohen-Charash, Y., & Spector, P.E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 278-321.
11. Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Yee, Ng. K. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of applied Psychology*, 86, 425-445.

12. Daoud, S.B.A., & Masmoudi, S.M. (2011). L'implication organisationnelle : levier pour la performance financière? *Revue Libanaise de Gestion et d'Économie*, 6 (2), 50-86.
13. De Gilder, D. (2003). Commitment, trust and work behavior, the case of contingent workers. *Personnel Review*, 32 (5), 588-604.
14. 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.
15. El Akremi, A., Nasr, M.I., & Camerman, J. (2006). Justice organisationnelle : Un modèle intégrateur des antécédents et des conséquences. In A. El Akremi, S. Guerrero, J. P. Neveu (Eds). *Comportement Organisationnel* (pp. 47-90). Toulouse cedex : Deboeck.
16. Fabre, C. (1997). *L'implication des salariés restant après un plan social*. (Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Montpellier II, Sciences et Techniques du Languedoc).
17. Folger, R., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*. Beverly Hills, CA : Sage.
18. 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), 1-64.
19. Greenberg, J. (1993). Stealing in the name of justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54, 81-103.
20. Kom, D. (2007). *Valorisation des enseignants du primaire au Cameroun*. Yaoundé : Hachette.
21. Lacroux, A. (2008). *Implication au travail et relation d'emploi atypique : le cas des salariés intérimaires* (Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Paul Cezanne - Aix Marseille III, Aix Marseille).
22. Levy-Leboyer, C. (2006). *Motivation au travail : modèles et stratégies*. Paris : Éditions d'Organisation.
23. Lind, E. A. (2001). Fairness Heuristic Theory: Justice judgments as pivotal cognitions in organizational relations. In J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds). *Advances in organizational justice* (pp. 56-88). Stanford, CA : Stanford University Press.
24. Louche, C. (2007). *Introduction à la psychologie du travail et des organisations : concepts de base et applications*. Paris : Armand colin.
25. March, J.G., & Simon, A.S. (1958). *Organization*. New York : Wiley.
26. Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- 27.*** MINEDUB (2013). *Pour que cesse l'absentéisme. Guide à l'usage des acteurs de la communauté éducative*. Yaoundé : MINEDUB.
- 28.*** MINEDUB (2015). *Pour que cesse l'absentéisme. Guide à l'usage des acteurs de la communauté éducative*. Yaoundé : MINEDUB.
- 29.*** MINTSS (2012). *Rapport d'évaluation des démissions et absences au poste des salariés*. Yaoundé : MINTSS.
30. Neveu, J. P., & Thévenet, M. (2002). *L'implication au travail*. Paris : Vuibert.

31. 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.
32. Quivy, R., & Van Campenhoutd, L. (1995). *Manuel de recherche en sciences sociales*. Paris : Dunod.
33. Regnault, G. (2009). *Les mal-aimés en entreprise : jeunes et seniors*. Paris : l'Harmattan.
34. Saleh, S. D., & Hosek, J. (1976). Job involvement : concepts and measurements. *Academy of Management Journal*, 19, 213–224.
35. Thibault, J., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaumassociates.
36. Tremblay, M., Guay, P., & Simard, G., (2000). L'engagement organisationnel et les comportements discrétionnaires : l'influence des pratiques de gestion des ressources humaines. *Centre Universitaire de Recherche en Analyse des Organisations*, 2, 1-24.
37. Tsafak, G. (1998). *Éthique et déontologie de l'éducation*. Yaoundé : Presses Universitaires d'Afrique.
38. Tyler, T. R., & Lind, E. A. (1992). A Relational Model of Authority in Groups. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 115-191.
39. Weiner, Y., & Vardi, Y. (1980). Relationships between job, organization, and career commitments and work outcomes-an integrative approach. *Organizational Behavior and Human Performance*, 26(1), 81-96.